

# 국가공무원의 공직가치: 공직가치모형의 개발과 검증

Public Service Values of the Civil Servants in the Korean Central Government: Developing and Testing the Model of Public Service Values

김상묵\*

## 초 록

최근 정부는 공직가치 재정립을 위한 다양한 노력을 기울이고 있다. 이 연구는 공직가치에 대한 이해를 증진하고자 공직가치의 선행요인과 효과에 대한 통합적인 연구모형을 개발하고, 이를 통해 도출된 가설을 국가공무원 대상 설문조사 결과를 활용하여 검증하였다.

공직가치모형에서는 사회·조직·개인 차원의 선행요인과 공직가치의 관계, 공직가치와 공무원의 태도·행동의 관계를 설명하고, 이와 관련된 9개의 연구가설을 제시하였다. 국가공무원 648명에 대한 설문조사 결과를 활용하여, 공직가치를 윤리적 가치, 민주적 가치, 혁신적 가치, 전문직업적 가치, 전통적 가치의 5가지 유형으로 구분하였다. 가설검증 결과, (1) 공무원의 개인적 특성에 따라 중요하게 인식하는 공직가치의 유형이 다르며, (2) 갈등적 상황에서 공무원들은 서로 상이한 공직가치에 근거하여 의사결정을 하며, (3) 공직가치의 각 유형들은 공무원의 조직몰입, 직무만족, 윤리적 행동과 상대적으로 상이한 관계를 가질 수 있다는 점을 발견하였다. 이론적 논의와 가설검증 결과를 바탕으로 바람직한 공직가치 함양을 위한 여러 가지 대안들의 적실성을 논의하였다.

**주제어:** 가치, 공직가치, 조직몰입, 직무만족, 윤리적 행동, 국가공무원

- 이 논문은 한국행정연구원의 [공직생활에 대한 인식조사 발전방안 연구: 공직가치를 중심으로] 연구과제의 연구보고서와 데이터를 기초로 하였으며, 한국행정연구원-인사혁신처 공동학술세미나 “공직가치에 대한 이해와 대응”(2017. 6. 13.)에서 발표한 동일 제목의 발표논문을 수정·보완한 것이다. 연구수행과정에서 보여준 한국행정연구원의 전폭적인 지원에 깊이 감사드린다.

\* 金相默: 미국 Michigan State University에서 정치학 박사학위를 취득하고, 현재 서울과학기술대학교 행정학과 교수로 재직하고 있다. 주요 연구분야는 공공봉사동기, 조직행동, 조직이론, 인사행정 등이다. 최근 연구실적으로는 『한국인의 공공봉사동기』(집문당, 2013), “Comparison of a Multidimensional to a Unidimensional Measure of Public Service Motivation: Predicting Work Attitudes” (2017), “National Culture and Public Service Motivation: Investigating the Relationship using Hofstede’s Five Cultural Dimensions” (2017) 등이 있다. (smook@seoultech.ac.kr)

## I. 서론

최근 정부는 공직가치(公職價値)를 “공공의 이익에 봉사하기 위해 공직 영역에서 추구해야 하는 바람직한 신념체계와 태도”라고 정의하고, 이를 확립하고자 공직가치체계를 정립하였다(인사혁신처, 2016: 11). 정부는 공직가치 내재화를 통하여 ‘신뢰받는 유능한 정부’와 ‘국민이 행복한 대한민국’을 만들고자, 3개 분야 9개 핵심 공직가치를 선정하였다. 즉, 국가관(국가·사회에 대한 가치기준) 분야의 애국심, 민주성, 다양성과 공직관(올바른 직무수행 자세) 분야의 책임감, 투명성, 공정성과 윤리관(공직자가 갖추어야 할 개인윤리) 분야의 청렴성, 도덕성, 공익성이다. 이를 토대로 공직가치 확립이 공무원 교육의 최종 목적임을 명시한 공무원인재개발법(구 공무원 교육훈련법)의 개정(2016. 1. 1. 시행) 및 공무원헌장(구 공무원윤리헌장)의 재정·시행(2016. 1. 1.)이 이루어지고, 2016년부터 전 공무원을 대상으로 공직가치 교육을 확산하고 있다.

사실 가치(value)는 오랫동안 행정학(인사행정, 조직행동 등)의 중요한 개념이었다(Box, 2014).<sup>1)</sup> 그 동안 많은 연구들이 가치와 탁월한 공직 수행과의 관계를 탐색하고, 이러한 가치를 행정체계 및 정부조직의 제도적 구조와 효과적으로 통합하는 방안을 모색해왔다(Bozeman, 2007; Kernaghan, 2003; Van Wart, 1998). 특히 1980년대 중반 이후, 가치는 캐나다(Canada, 1987), 영국(United Kingdom, 1996), 호주(Australia, 1999)를 비롯한 세계 여러 나라에서 행정학 연구와 행정 실무의 중심이 되어왔다(Kernaghan, 2000). 미국에서는 전미행정대학원연합회(Network of Schools of Public Policy, Affairs and Administration, NASPAA)가 2009년 행정학석사학위과정에 대한 인증 기준을 개정하면서, 공직가치를 타 전공 학위과정과 차별적인 행정학 교육의 핵심으로 강조하고 있다(Molina & McKeown, 2012).

이 연구는 우리나라 공무원의 공직가치에 대한 이해를 증진하고자 공직가치의 선행요인과 효과에 대한 통합적인 연구모형과 가설을 개발하고, 국가공무원 648명을 대상으로 한 설문조사 결과를 활용하여 연구가설을 검증하고자 한다. 공직가치모형의 개발과 검증 결과를 바탕으로 공직가치 함양을 위한 다양한 대안들의 적실성을 논의하고자 한다.

1) 1978년부터 2008년까지 30년간 3개 주요 인사행정 학술지(*Review of Public Personnel Administration*, *Human Resource Management*, *International Journal of Human Resource Management*)에 게재된 2,456편의 논문 가운데 가치를 연구 주제로 다룬 논문은 모두 162편으로, 전체의 6.6%에 해당한다(Perry, 2010).

## Ⅱ. 가치와 공직가치

가치는 사람들의 사고와 행동에 영향을 미치는 추상적인 관념이다. 가치는 개인의 태도와 행동을 유도하고 정당화하며 설명한다. 가치란 “유용한 수단이나 목표에 대한 선택에 영향을 미치는 영속적인 신념”을 의미한다(Kernaghan, 2003: 711). 가치는 “구체적인 상황을 초월하여 행동과 사건의 선택 혹은 평가를 유도하고, 상대적 중요도에 따라 서열화 가능한 바람직한 최종 상태 또는 행동에 대한 신념 또는 개념”이라고 정의할 수 있다(Schwartz & Bilsky, 1987: 551). 가치는 일반적으로 성인이 되면서 확립되며, 일단 확립된 가치는 영속적이라고 예상된다(Kinicki & Fugate, 2016). 하지만 가치는 일단 정립된 이후에도 변화될 수 있으며, 항상 일관적이지도 않다. 개인이 옹호하는 가치와 실제 실천하는 가치는 서로 다를 수 있으며, 또한 서로 상충되는 가치들을 동시에 추구하기도 한다(Paarlberg & Perry, 2007).

Rokeach(1973, 1979)는 사람들이 추구하는 보편적인 가치를 18개의 궁극적 가치와 18개의 수단적 가치로 구분하였다. 궁극적 가치란 추구할 만한 의미가 있는 목표나 목적에 대한 신념을 의미하며, 수단적 가치는 이러한 목표를 달성하기에 적절한 행동유형에 대한 신념을 뜻한다. 모든 사람들은 궁극적 가치와 수단적 가치를 함께 가지고 있지만, 사람마다 이들 가치의 우선순위는 다르다고 한다.

또한 Schwartz(1992, 1994, 2012)는 생애의 지도원칙과 같은 역할을 하는 10가지 핵심가치를 제시하였는데, 이는 자극(stimulation), 자율(self-direction), 동조(conformity), 전통(tradition), 안전(security), 권력(power), 성취(achievement), 쾌락주의(hedonism), 보편주의(universalism), 박애(benevolence)이다. Schwartz는 두 개의 상반된 개념으로 이루어진 2차원 구조를 통하여 가치들을 기하학적 공간에서 제시하였는데, 자극과 자율은 ‘변화에 대한 개방’(openness to change) 차원에, 동조, 전통, 안전은 보수적 성향(conservation) 차원에, 성취와 권력은 자아증진(self-enhancement) 차원에, 보편주의와 박애는 자아초월(self-transcendence) 차원에 속한다. 쾌락주의는 변화에 대한 개방과 자아증진, 이 두 차원의 특징을 포함한다고 한다. 이러한 10가지 인간의 기본가치는 이미 82개 국가에서 타당성을 인정받았으며, 개인마다 가치의 우선순위는 상이하지만 한 사회의 평균적인 가치의 우선순위는 유사하다고 한다(Schwartz, 2012).

가치의 독특한 유형인, 공공가치(公共價值 또는 公的 價值)는 “(a) 국민들이 향유할 자격이 있는 (그리고 보유하지 않아야 하는) 권리, 편익과 특권, (b) 사회와 국가, 그리고 서로에 대한 국민의 의무, (c) 정부와 정책이 기초로 삼는 원칙에 대한 규범적 합의를 제공하는 가치”를 말한다(Bozeman, 2007: 13). 이러한 공공가치(public value)와 조화를 이루는 행정을 수행하는 데 필수적인 공무원의

태도, 기술, 행동을 이끄는 가치를 공직가치(public service value)라고 부를 수 있다. 즉, 공공가치가 한 사회의 집합적 노력에 의해 성취되는 사회적 차원의 결과라고 한다면, 공직가치는 개별적인 공무원의 행동을 정당화하는 가치라고 할 수 있다(Witesman & Walters, 2014). 공직가치는 공직 생활에서 긍정적인 관계를 형성하고 전문가적 역량을 발휘하고 공정성과 일관성을 증진하며 개인적 신뢰성을 유지하는데 필요한 태도·역량·행동을 증진하도록 유도한다(Molina, 2015).

공직가치란 “공무원들의 의사결정 기준과 우선순위를 정해주는 윤리적 지침”(한국행정연구원, 2015: 3), “공직 가치를 창출하기 위하여 공무원이 공직을 수행함에 있어서 지녀야 할 가치”(노승용, 2007: 74), 또는 “공직자로서 바람직한 행동의 판단기준이며, 공직을 수행하면서 추구해야 할 궁극적인 목표와 기준”(행정안전부, 2010: 8)이라고 정의되고 있다. 김영천(2007)은 공직가치를 ‘공직으로서의 가치’와 ‘공무원 개인의 직업적 가치’로 구분하면서, 공직으로서의 가치는 공직이라는 업무의 공공성(publicness)에서 나오는 가치를 의미하고 공무원 개인의 직업적 가치는 공직(공무원)에 대한 순수한 직업으로서의 가치라고 설명한다. 이근주(2015)는 공직가치를 핵심 가치와 전략 가치로 구분하며, 핵심 가치란 사회와 시대의 변화에도 불구하고 행정의 고유 속성 때문에 언제나 추구하고 달성되어야 할 가치이고, 전략 가치는 사회적·경제적·정치적 변화에 따라 환경으로부터 새롭게 요구되는 가치 또는 기존의 가치가 다른 강도와 우선순위로 요구되는 경우라고 한다. 윤태범(2015: 20)은 공직가치를 “공직자로서 당연히 갖추고 있어야 할 바람직한 가치관”이라고 보며, 일반적으로 대국민, 대직무, 그리고 공직자 자신과의 관계 속에서 구체화되며 가장 핵심은 3가지 영역 전체를 관통하는 “윤리”라고 한다. 이처럼 공직가치는 공무원이 추구하는 가치를 의미한다.

일반적으로 공무원은 여러 가지 공직가치를 동시에 추구한다. 따라서 공무원에게 있어서 가치 갈등(value conflict)은 일반적인 현실이다(Kernaghan, 2000). 전통적 가치와 새로운 가치의 갈등, 민주적·윤리적·직업적 가치 간의 충돌도 빈번하다. OECD(2000)는 회원국들이 공식 문서에서 밝힌 핵심 공직가치들을 정리하여 발표하였는데, OECD 회원국들이 공통적으로 중요시하는 공직가치는 중립성(impartiality, neutrality, objectivity), 합법성(legality), 청렴성(integrity, honesty), 투명성(transparency, openness, proper disclosure of information), 효율성(efficiency)의 순이다.

Van Wart(1998)는 공직가치의 구조화모형에서 개인적 가치(시민으로서 가져야 할 기본적인 가치), 조직적 가치(조직의 건강성을 유지·발전시키는 것과 관련된 가치), 법적 가치(헌법과 법령, 사법부·입법부의 결정 등을 존중하고, 이에 근거한 행정행위를 하는 것과 관련된 가치), 전문직업적 가치(국정을 효율적이고 효과적으로 운영하는 국정관리의 전문지식과 역량과 관련된 가치), 공익적 가치(공리주의, 권력분립, 대의민주주의, 종교의 자유, 체제 동의 등) 등 5가지 영역으로 구분하였다.

Kernaghan(2003)은 여러 국가의 공직가치를 살펴본 후, 공직가치를 윤리적 가치(청렴성·공정성·

책임성·충성심 등), 민주적 가치(법의 지배·중립성·책임성·개방성 등), 전문직업적 가치(효과성·효율성·서비스지향성·리더십 등), 인간적 가치(공정성·관용성·예의·동정 등)의 네 가지 범주로 분류하였다. 이러한 범주 구분은 전미행정대학원연합회(NASPAA)의 설명과 일맥상통한다. NASPAA(2014)는 공직가치는 무엇이 좋고 소망스러우며 무엇이 그렇지 않은지에 대하여 공동체 구성원들이 공유하는 일반적인 신념, 이상과 원칙이라고 보며, 이는 (1) 공익, 책무성, 투명성 추구, (2) 역량, 효율성, 객관성을 갖춘 전문인으로서의 봉사, (3) 윤리적 행동을 통한 공공신뢰 증진, (4) 국민과 동료와의 관계에서의 존중, 공평, 공정의 실현을 포함한다.

Jørgensen & Bozeman(2007)은 미국, 영국, 스칸디나비아 국가에서 발행된 행정학 학술지(1990~2003)를 분석하여 공공부문의 가치를 조사하였다. 공통적으로 중요시되는 가치로는 책무성, 정직, 합법성(lawfulness, rule of law), 신뢰성, 효과성, 전문성(expertise, professionalism), 공익(public interest), 인간 존엄성(human dignity), 민주성(democracy), 시민참여(citizen involvement), 정의(justice), 친절(friendliness) 등이 도출되었다. Molina & McKeown(2012)은 미국 주정부·지방정부 공무원에 대한 조사를 통하여, 중요한 가치를 정직, 진정성(integrity), 책무성, 헌신, 신뢰성, 전문성, 합법성, 공평성, 효과성의 순으로 제시하였다.

Brewer, Selden & Facer(2010)는 공공봉사동기(public service motivation, PSM)의 4가지 역할 범주를 설명하면서 이들의 공직가치를 지적하고 있다. 사마리아인(Samaritans)은 사회 내 도움이 필요한 불우한 이웃과 약자를 돕는 일에 의해 주로 동기부여가 되며, 공동체주의자는 민주시민으로서의 책임감과 공공봉사 의식에 의해 동기부여가 되고, 애국자는 자신보다 더 높은 차원의 공공선(公共善)을 이루기 위한 행동에 의해 고무되고, 인본주의자는 사회정의를 실현하기 위한 열망에 의해 동기부여가 된다고 한다. 사마리아인은 배려, 동정심, 박애, 인간애(humanity) 등의 가치에 관심을 가지며, 공동체주의자는 공익에, 애국자는 충성과 의무에, 인본주의자는 사회정의와 공정성(fairness) 등의 가치에 보다 관심을 가진다고 한다.

국내의 공직가치에 대한 연구 역사는 그다지 길지 않다. 노승용(2007)은 고위공무원 인터뷰, 델파이조사, 공무원 설문조사를 통해 공직가치의 재정립을 시도하였으며, 공직자가 업무수행에서 중요시하는 공직가치를 개인가치(public integrity(정직성, 일관성, 정합성, 상호호혜성의 의미 포함), 자긍심), 조직가치(변화와 혁신, 조직의 공정성), 전문가치(창의성, 전문성), 법적 가치(합법성), 공익가치(형평성, 민주성)로 정리하였다. 하미승(2015)은 우선적인 공직가치로 창의성, 사회적 형평성, 공정성, 정의, 복지, 봉사성, 국민권리 존중, 청렴성, 윤리성, 직무가치를 제시하였다.

한국행정연구원(2015)은 국가관, 공직관, 윤리관이라는 세 가지 공직가치군을 제시하고, 여기에 적합한 보다 구체적인 공직가치들을 제시하였다. 교수, 전문가, 학생, 시민 등을 대상으로 한 델파이

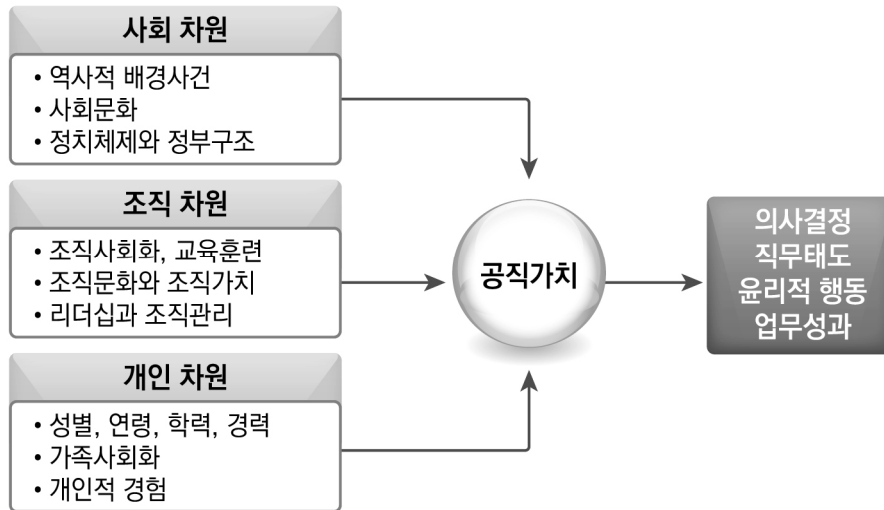
이조사를 토대로 공직가치의 풀(pool)을 작성한 후, 국민과 공무원에 대한 조사를 통해 두 집단이 고르게 중요시하는 가치들을 도출하였다. 현재 관점에서 국민과 공무원으로부터 공통적인 지지를 받는 공직가치로는 국가관(사명감, 애국심), 공직관(책임감, 투명성, 공정성), 윤리관(청렴성, 도덕성)의 7개 공직가치였으며, 미래 관점에서 공통적 지지를 받는 공직가치는 국가관(개방성, 다양성, 민주성), 공직관(투명성, 공정성, 전문성), 윤리관(청렴성, 도덕성, 공익성)의 9개 공직가치이다. 이 가운데 투명성, 공정성, 청렴성, 도덕성은 현재와 미래 관점 모두에서 중요한 공직가치로 지지를 받았다.

최근 행정학 분야에서 광범위하게 연구되는 공공봉사동기(公共奉仕動機)도 공직가치와 관련이 많다. 공공봉사동기(PSM)란 자기희생을 감수하면서 국가와 국민을 위하여 공극적인 공공가치를 실현하고자 의미 있는 봉사를 하려는 개인적 성향을 뜻한다(Kim, 2017b; Kim et al., 2013; Kim & Vandenberg, 2010; Perry, 1996; Perry & Wise, 1990). Perry & Wise(1990)는 공공봉사동기 개념을 합리적, 규범적, 정서적 동기의 3가지 범주로 구분하였고, 이를 기반으로 Kim & Vandenberg(2010)는 공공봉사동기는 수단적, 가치기반적, 동일시 동기와 자기희생의 4개 요소로 구성된다는 수정개념을 제시하였다. 공공봉사동기는 공공봉사 호감도(attraction to public service), 공공가치 몰입(commitment to public values), 동정심(compassion), 자기희생(self-sacrifice)의 4개 차원으로 측정한다(Kim et al., 2013; Kim, 2017a, 2017b). 이처럼 공공봉사동기와 공직가치는 ‘공공가치’를 통하여 긴밀히 연계되어 있으며, 최근 공직가치 연구는 공공봉사동기 연구의 연장선에서 수행되어야 한다는 주장도 등장하였다(Witesman & Walters, 2014).

### Ⅲ. 공직가치모형

이 연구는 현재 공무원들이 가지고 있는 다양한 유형의 공직가치를 포괄하고자 “공직가치를 공무원의 사고와 행동에 영향을 미치는 신념”이라고 폭넓게 정의한다. 공무원의 공직가치는 다양한 요인의 영향을 받아 형성되며, 또한 공무원의 태도와 행동에 광범위하게 영향을 미친다고 볼 수 있다. 공직가치 형성에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있는 선행요인과 공직가치가 공무원의 태도와 행동에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있는 효과를 함께 정리해보면 <그림 1>과 같다. 이러한 모형의 개발은 공직가치에 대한 보다 폭넓은 시각을 형성하도록 도와주며, 이를 기반으로 가설의 개발과 검증, 그리고 공직가치에 대한 보다 통합적이고 정교한 이론의 개발을 촉진할 수 있다(Sagie et al., 1996). 한국적 상황에서 바람직한 공직가치 함양을 위한 제도적·실제적 방안을 모색하는 데

에도 유용하게 활용할 수 있을 것이다. 공직가치모형에 대한 논의를 바탕으로 연구가설을 제시하고, 국가공무원 대상 설문조사 결과를 활용하여 이를 검증하고자 한다.<sup>2)</sup>



〈그림 1〉 공직가치모형

공무원 개인의 공직가치는 사회·조직·개인 차원의 다양한 선행요인에 의해 영향을 받을 것이다. 먼저 사회 차원의 경우, 역사적 배경·사건, 사회문화, 정치체제와 정부구조 등이 영향을 미치는 중요한 요인이라고 예상할 수 있다. 첫째, 한 나라의 역사적 배경이나 중요한 사건들은 사회구성원의 가치 형성에 영향을 미친다고 볼 수 있다(Van Wart et al., 2014). 우리나라의 경우에도 근·현대사의 여러 가지 역사적 사건과 경험들이 그 당시 및 후대의 국민 개개인의 가치체계 형성에 큰 영향을 미쳤다고 볼 수 있다. 일제 강점기, 분단과 6·25전쟁, 4·19, 5·16, 5·18 등 산업화·민주화 과정과 경험, IMF 외환위기와 극복과정 등 굵직한 역사적 사건과 경험은 국민과 공무원 개개인의 가치 형성에 영향을 미친다고 예상할 수 있다.

둘째, 사회문화는 사회구성원의 가치 형성에 영향을 미칠 것이다. Hofstede(1980, 2001)의 비교 문화연구에 따르면, 우리나라는 권력격차(power distance)가 크고, 집합주의(collectivism) 성향이 강하며, 불확실성 회피성향(uncertainty avoidance)이 크고, 연대, 배려, 관계를 중시하는 여성중심성(femininity)이 두드러진 문화적 특성을 지니고 있다고 한다. 다른 비교문화연구에서는 우리나라를 싱가포르, 홍콩, 대만, 중국, 일본과 함께 유교문화권(Confucian cluster)으로 분류하는데, 동일

2) 이 연구에서는 설문조사를 통하여 검증할 수 있는 가설만 제시하였다.

권역에 속하는 국가들은 문화적 유사성이 크다(House et al., 2004). 유교문화권은 성취지향성, 집단지향성, 제도적 집합주의(institutional collectivism) 성향이 강하다. 유교문화의 제도적 집합주의 성격으로 인해, 사회구성원과 조직은 자원의 집합적 배분과 집합적 행동을 장려하는 사회적 관행에 의해 영향을 받는다. 집합주의 사회에서는 공유된 목표를 성취하려는 협력과 상호의존성을 장려한다(House et al., 2004). 또한, 서양문화에 비해 아시아 문화에서는 부모의 기대에 대한 내재화가 보다 효과적으로 이루어진다(Stewart et al., 1999). 이처럼 문화가 다르면, 사회적으로 무엇이 중요하며, 무엇이 중요한 가치인지에 대한 신념과 가치도 달라진다. 유교문화권의 공무원들은 본인의 욕구보다는 집단(조직)의 가치를 우선시하고, 조직의 목표와 자신의 목표를 보다 일치시키고자 하며, 업무수행을 통해 사회에 기여함으로써 내면적 만족을 느끼는 경향이 강하다고 한다(Harari et al., 2017; House et al., 2004; Vandenabeele, 2007). 사회문화적 특성은 사회구성원 간의 상호작용, 사회구성원의 가치와 태도에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 공무원의 가치체계에도 영향을 미친다고 볼 수 있다(Kim, 2017a).

셋째, 정치체제 및 정부구조 또한 공직가치 형성에 영향을 미친다고 볼 수 있다(Van Wart et al., 2014). 대한민국은 민주공화국이다. 민주공화국이란 법치, 비지배 자유, 시민적 덕성을 바탕으로 국민주권을 올바르게 실현함으로써 헌법상의 최고이념인 인간의 존엄을 구현하고자 하는 이념인 민주공화주의를 바탕으로 하는 국가이다(신용인, 2016). 우리나라에서는 권력분립의 원칙이 헌법으로 보장되어 있으며, 입법부·행정부·사법부로 권력 분립이 이루어지고 있다. 대통령이 행정부의 수반 역할과 국가원수로서의 역할을 동시에 수행하는 대통령중심제를 채택하고 있으나, 부통령 대신 국무총리를 두어 의원내각제의 요소를 혼합하고 있다(권일웅·박찬영, 2016). 이러한 헌법의 취지는 대통령의 독단을 견제하여 국정을 신중하게 운영토록 하고 행정부에 대한 국회의 통제를 강화하는 등 대통령중심제의 폐단을 보완하고 책임정치를 구현하기 위함이다(김동원, 2013). 한 나라의 정치체제와 정부구조는 정부가 지향하는 이념, 정치와 행정의 관계, 정무직과 일반직 공무원의 관계, 중앙정부와 지방정부의 관계, 정부에 대한 사회적 기대 등 다양한 요소의 규범적·실제적 근거일 뿐만 아니라 공무원이 추구해야 할 바람직한 가치가 무엇인지도 명시적으로 제시하고 있다(Van Wart et al., 2014).

조직 차원에서는 조직사회화와 교육훈련, 조직문화와 조직의 가치, 리더십과 조직관리 등이 공무원의 공직가치 형성에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 첫째, 교육훈련을 포함한 조직사회화는 공무원의 공직가치 형성에 영향을 미칠 것이다(Van Wart, 1998). 조직사회화는 공무원이 조직의 가치와 규범을 배우고 내재화하는 과정을 의미한다(김상묵, 2013). 조직사회화는 조직의 핵심 가치와 신념을 확산하고 강화함으로써 외부인(민간인)을 내부인(공무원)으로 전환시킨다. 사회화는



공식적인 교육훈련프로그램과 사무실에서의 비공식적인 상호작용을 통하여 이루어진다. 공식적 교육훈련은 국가공무원인재개발원 및 중앙부처 교육원의 직급별·분야별 교육과정을 통해 이루어진다. 조직에서의 공식적·비공식적 상호작용은 신입 공무원들에게 상사와 동료들 보고 배우는 기회를 제공함으로써 조직의 가치와 기대에 대한 중요한 단서들을 제공해 준다(Paarlberg, Perry, & Hondeghem, 2008). 국내 선행연구에서도 조직 내의 역할모델인 상사의 역할이 공무원의 변화를 이끄는 데 중요하다고 한다(김서용·조성수·박병주, 2010; Lee & Kim, 2014). 따라서 정부 및 개별 조직 차원에서 수행되는 다양한 교육훈련과 사회화는 공무원의 공직가치 형성에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

둘째, 조직문화와 조직이 추구하는 가치는 공직가치와 밀접한 관계가 있을 것이다. 조직문화는 “조직구성원이 공유하면서 새로운 구성원에게 옳다고 가르치는 중요한 가치, 가정, 이해 및 규범의 집합체”이다(Daft, 2014: 429). 조직문화는 구성원들에게 조직의 기본가치를 전달하며, 또한 가치 판단의 기준과 행동지침이 됨으로써 구성원들로 하여금 조직이 지향하는 가치를 내면화하도록 만든다. 따라서 조직문화가 상이하면 조직이 추구하는 가치도 다르다. 조직이 추구하는 가치는 조직의 행동을 제어하는 중요한 원칙이며, 조직에서 소통되고 또 보상된다. 조직의 가치는 기능적 가치와 수단적 가치로 구분하는데, 기능적 가치는 수용가능한 조직 행동에 대한 근거를 제공하고, 수단적 가치는 조직 활동에 대한 정당성을 부여한다(Paarlberg & Perry, 2007). 조직 가치는 어떻게 사고하고 행동하는 것이 올바른지에 대한 공통적 이해를 제공한다. 특히, 조직의 가치와 개인이 추구하는 가치가 조화를 이룰수록, 조직에 대한 일체감이 증진되고 구성원의 직무만족, 조직몰입 등 긍정적인 직무태도를 초래한다고 한다(Dobni, Ritchie, & Zerbe, 2000; Meglino & Ravlin, 1998). 그러므로 조직문화와 조직의 가치는 소속 공무원의 공직가치 형성에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

셋째, 리더십과 조직관리도 공직가치 형성과 관계가 있을 것이다. 조직구성원은 리더를 관찰하면서 가치를 배운다. 가치를 강조하는 리더십을 가치기반(values-based) 리더십이라고 하는데, 이는 “공공선에 기반을 두고, 리더가 지속적으로 주창하며 솔선수범하는 핵심적인 공유가치에 기반을 둔 리더와 추종자 간의 관계”를 의미한다(Daft, 2014: 447). 변혁적 리더십(transformational leadership)도 이러한 가치기반 리더십에 해당한다. 변혁적 리더십은 높은 이상과 윤리적 가치에 호소하여 추종자들에게 동기를 부여하고 사익(私益)을 초월한 목표를 제시하며 이러한 목표달성에 추종자들이 자신감을 갖도록 만든다(Dvir et al., 2002; Paarlberg & Lavigna, 2010; Tracey & Hinkin, 1998). 또한 “공유된 가치체계를 통하여 구성원의 행동에 영향을 주는 사회적 과정”을 가치 관리(values management)라고 한다(Paarlberg & Perry, 2007: 388). 가치기반 리더는 언행(言行)을

통하여 구성원과 적극적으로 가치를 공유하며, 가치를 실현하고자 최선을 다한다. 또한 가치를 신규 공무원 교육훈련, 목표 설정, 사회적 중요성을 강조하는 업무 설계 등에 적극적으로 적용하여, 조직이 추구하는 가치와 공무원 개인의 가치가 조화를 이루도록 만든다(Paarlberg & Lavigna, 2010). 즉, 가치기반적인 리더십과 조직관리는 조직 내·외의 일상적인 상호작용을 통하여 조직이 추구하는 가치와 구성원이 추가하는 가치를 일치시키려는 노력이다. 조직의 목표와 활동을 가치와 연계시키고, 관리수단을 활용하여 조직의 가치와 개인의 가치를 통합하도록 유도한다. 이처럼 조직의 리더십과 조직관리가 공무원의 공직가치 형성에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

개인 차원에서는 개인적 특성과 가족사회화, 개인적 경험이 공직가치와 연관이 있다고 볼 수 있다. 첫째, 공무원의 성별, 연령, 학력, 경력 등 개인적 특성도 공직가치와 연관이 있을 것이다. 이러한 특성에 따라 개인이 경험하는 사회화 과정과 사건이 상이하기 때문이다. 예를 들면, 남성보다 젊은 여성들이 내재적, 이타적, 사회적 가치에 보다 관심을 갖는다고 한다(Marini et al., 1996). 특히, 가치는 연령(세대)에 따라 상이하다고 볼 수 있는데, 그것은 바로 개인의 가치는 어릴 때 겪은 충격적인 사건에 의해 영향을 받기 때문이다(Kinicki & Fugate, 2016). 우리나라에서는 6·25 전쟁을 겪은 경험, 빈곤한 시절을 지나는 경험, 민주화 운동에 참여한 경험 등 세대별로 특징적인 경험이 다르다. 또한 공무원으로서의 재직기간이나 업무수행 경험도 공직가치에 영향을 줄 것이다.

둘째, 가족사회화도 공직가치와 관계가 있을 것이다. 부모의 가치, 부모와 자식의 관계, 부모의 본보기는 자녀들에게 중요한 영향을 미친다(Perry, 1997). 가정생활 속에서 관찰하고 배우고 따라하면서 부모와 자식 간에 가치와 행동유형이 전수된다(Bandura, 1986). 우리나라에서는 인간관계, 예절, 행동규범 등 유교윤리가 주로 부모나 친척에 의하여 자녀들에게 전수되므로, 가치지향, 규범, 윤리의식, 이타적 행동 등을 부모가 강조하고 모범을 보여주는 식의 가족사회화는 공직가치 형성에 긍정적인 작용을 할 것이다(김상묵, 2013).

셋째, 개인적 경험도 공직가치와 관계가 있을 것이다. 종교적 믿음, 주변에서 일어난 사건, 성장기의 경험도 가치 형성에 영향을 미친다(Kinicki & Fugate, 2016). 학창시절이나 사회에서의 봉사활동이나 타인을 도운 경험은 공무원이 되려는 성향과 관계가 있고, 학창시절과 공직생활 중의 봉사활동 경험은 또한 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미친다고 한다(김상묵, 2013; 김서용·조성수·박병주, 2010). 따라서 공무원의 개인적 성장과 경험이 공직가치 형성에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

이처럼 개인적 특성에 따라 공직가치에 대한 인식도 달라질 것이라고 가정할 수 있다. 첫째, 성별에 따라 공직가치에 대한 인식은 상이할 것이다. 한국적 상황에서 볼 때, 여성과 남성에게 대한

사회의 기대와 요구, 그리고 개인적 경험도 상이하다고 볼 수 있으며, 이로 인해 중요하게 인식하는 공직가치의 유형과 강도도 다를 것이다. 둘째, 세대에 따라 공직가치에 대한 인식은 상이할 것이다. 연령대에 따라 공통적으로 경험하는 사회적 사건과 경험이 상이하기 때문에, 중요하게 인식하는 공직가치의 유형과 강도도 상이할 것이다. 셋째, 학력수준에 따라 공직가치에 대한 인식은 차이가 있을 것이다. 고교·대학이나 대학원에서 공부한 경험이 다르면 공직가치에 대한 인식도 다를 것으로 예상할 수 있다. 넷째, 공무원의 직급에 따라 공직가치에 대한 인식이 다를 것이다. 직급별 담당 업무의 난이도와 책임도가 다르다고 볼 때, 공직가치에 대한 인식 또한 차이가 있을 것으로 예상할 수 있다. 다섯째, 공무원의 재직기간에 따라 공직가치에 대한 인식도 상이할 것이다. 재직기간이 다를 경우, 조직에 대한 이해, 외부·동료와의 관계, 업무수행 경험 등도 상이하다고 할 것이다. 그렇다면, 공직가치에 대한 인식도 다르다고 예상할 수 있다. 경험적 연구를 통하여 다음과 같은 가설을 검증하고자 한다.

가설 1: 성별에 따라 공직가치에 대한 인식이 다를 것이다.

가설 2: 연령에 따라 공직가치에 대한 인식이 다를 것이다.

가설 3: 학력에 따라 공직가치에 대한 인식이 다를 것이다.

가설 4: 직급에 따라 공직가치에 대한 인식이 다를 것이다.

가설 5: 재직기간에 따라 공직가치에 대한 인식이 다를 것이다.

한편, 공직가치는 공무원의 업무수행에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 사람의 가치가 변하면 태도와 행동도 달라진다(Rokeach, 1973). 공직가치는 공무원의 의사결정, 직무만족과 조직몰입과 같은 직무 태도, 윤리적 행동, 업무성과와 관계가 있을 것으로 예상된다. 첫째, 공직가치는 공무원의 의사결정에 영향을 미칠 것이다. 공유된 가치는 다양한 선택 상황에서 대안별 편익과 비용에 대한 면밀한 비교 형량이 없어도 효율적으로 결정을 내릴 수 있도록 만든다(Nohria & Ghoshal, 1994). 실제 공무원들이 당면하는 의사결정 가운데 어떤 결정을 내리든지 간에 상이한 공직가치에 근거하여 모두 정당화될 수 있는 딜레마 상황이 많이 있다. Witesman & Walters(2014)는 공직가치가 공직자의 의사결정에 미치는 영향을 평가하였다. 그 결과, 공직가치가 특정한 의사결정 상황에서 공무원들이 내리는 결정에 영향을 미친다는 점과, 대안에 대한 찬성·반대의 근거가 되는 공직가치가 상이하다는 점을 발견하였다. 이처럼 공직가치는 공무원의 판단기준으로 작용한다. 따라서 공직자가 판단기준으로 활용하는 공직가치가 다르다면 의사결정 결과도 달라진다고 예상할 수 있다.

가설 6: 공직가치는 갈등적 상황에서의 의사결정에 영향을 미칠 것이다.

둘째, 공직가치는 공무원의 직무만족과 조직몰입 같은 업무태도에 영향을 미칠 것이다. 업무태도는 성과와 직접적인 관계가 있다(Kim, 2005). 직무만족(job satisfaction)이란 “자신의 직무 혹은 직무 경험에 대한 평가를 통하여 얻게 되는 유쾌하고 긍정적인 감정적 상태”를 의미한다(Locke, 1976: 1304). 이는 직무수행을 통해 얻고자 하는 것과 실제 얻은 것과의 일치 여부를 가늠하는 공무원과 근무환경과의 상호작용을 대변한다(Wright & Kim, 2004). 직무만족은 동기, 업무몰입(work engagement), 조직시민행동, 조직몰입, 삶의 만족, 정신건강, 업무성과와 긍정적인 관계가 있다(김상묵, 2013; Kim, 2005, 2012). 공직가치는 직무만족과 관계가 있다고 예상할 수 있다. 공공봉사동기의 구성요소 가운데 ‘공공가치 몰입’ 차원은 직무만족과 긍정적인 관계가 있으며(Kim, 2017a), 핵심 가치에 대한 개인-조직 적합성(person-organization fit) 또한 직무만족과 긍정적인 관계가 있음이 밝혀졌다(Vigoda-Gadot & Meiri, 2008). 따라서 공무원이 공직가치를 중요하게 인식할수록 본인의 업무를 중요하게 여길 것이며, 업무수행에 따른 만족감 역시 높을 것이라고 기대할 수 있다.

가설 7: 공직가치는 공무원의 직무만족과 긍정적인 관계가 있을 것이다.

공직가치는 조직몰입과도 관계가 있을 것이다. 조직몰입(organizational commitment)은 조직에 대한 개인의 일체감 및 관여의 상대적 강도를 의미한다. 조직몰입은 3가지 요소에 의해 규정되는데, 이는 (1) 조직 목표와 가치에 대한 강한 신념과 수용, (2) 조직을 위해 상당한 노력을 투여하려는 의지, (3) 조직구성원으로 계속 남아있으려는 강한 열망이다(Porter et al., 1974). 조직몰입은 직무만족, 조직효과성, 업무성과, 업무의 질, 구성원의 안녕과 긍정적인 관계를 보인다(김상묵, 2013; Kim, 2005, 2012). 핵심 가치에 대한 개인-조직간 적합성은 조직몰입과 긍정적인 관계를 보이고 있다(Vigoda-Gadot & Meiri, 2008). 따라서 공직가치는 조직몰입과 긍정적인 관계가 있다고 예상할 수 있다. 공무원들은 자신의 업무수행이 공직가치를 실현하기 위한 길이라고 받아들이고, 공직가치를 강조하는 정부조직에 대하여 보다 강한 소속감과 일체감을 느낄 것이다. 따라서 공무원이 공직가치를 중요하게 인식할수록 소속 조직에 대한 몰입은 높아질 것으로 예상할 수 있다.

가설 8: 공직가치는 공무원의 조직몰입과 긍정적인 관계가 있을 것이다.

공직가치는 또한 공무원의 윤리적 행동이나 업무성과에도 영향을 미친다. 첫째, 공직가치는 업무성과와 관계가 있을 것이다. Denhart(1993)는 공직가치에 대한 몰입은 높은 성과를 달성하는 정부관리자의 특성이라고 한다. Shapira & Griffith(1990)는 조직구성원의 업무가치는 성과등급과 밀접한 관계가 있다는 점을 발견하였다. 공무원의 정서적·규범적·업무지향적 가치는 높은 업무성과를

달성하려는 동기로 작용한다고 한다(Paarlberg & Perry, 2007). 공무원 개인의 가치와 조직의 가치·목표·문화가 조화를 이룰수록 업무성과는 제고된다고 한다(Hoffman & Woehr, 2006; Kristof, 1996). 이윤경(2014)은 한국행정연구원에서 2007년과 2010년, 2013년에 수행한 「행정에 관한 공무원 인식조사」의 결과를 활용하여 공무원 무사안일의 영향요인을 분석하였다. 그 결과, 공직에 대한 사명감은 공무원의 무사안일과 통계적으로 유의미한 부정적(-)인 관계가 있음을 발견하였다. 따라서 공직가치를 중요시하는 공무원은 공공가치 실현을 위한 정책에 보다 더 적극적으로 관여하고 성실히 업무를 수행할 가능성이 높다. 공무원이 바람직한 공직가치를 수용하고 깊이 내면화할수록, 이는 분명한 행동지침이 되어 업무성과 향상에 기여할 것이다.

둘째, 공직가치는 공무원의 윤리적 행동과 관계가 있을 것이다. 바람직한 공직가치는 공무원의 기회주의적 행동을 억제하는 가장 효과적인 통제수단이 될 수 있을 것이다(Petersen, 2002). 공직가치는 공무원의 업무수행에 있어서 무엇을 어떻게 해야 하는지 혹은 하지 않아야 하는지에 대한 윤리적 판단기준을 제공한다. 따라서 공직가치를 중요하게 인식할수록 실제 공무원이 보다 윤리적인 행동을 할 가능성이 높아진다고 예상할 수 있다.

가설 9: 공직가치는 공무원의 윤리적 행동과 관계가 있을 것이다.

## IV. 조사설계

### 1. 표본

이 연구는 2017년 4월과 5월에 실시한 “공공부문 종사자의 직무 인식조사”의 결과 일부를 활용한다. 이 조사는 한국갤럽에서 주관하였으며, ‘행정부 국가공무원 운영정원 현황’(2016. 12. 31. 기준)을 기준으로 직급별로 응답자 수를 할당하는 층화추출방법을 사용한 온라인조사 방식으로 실시되었다. 이를 통해, 500명의 국가공무원에 대한 응답결과를 확보하였다.<sup>3)</sup> 응답자의 분포를 보면, 고위공무원 10명(2.0%), 4급(과장급) 17명(3.4%), 5급 46명(9.2%), 6급 이하 427명(85.4%)으로, 모집단인 국가공무원의 직급별 분포와 유사하였다.<sup>4)</sup> 하지만, 중앙행정부처의 특성상 상위직

3) 전체 조사의 표본은 중앙행정기관 500명, 지방자치단체 500명, 공공기관 500명 등 모두 1,500명이다.

4) 일반직 국가공무원 150,893명의 직급별 정원 분포를 보면, 고위공무원 1,075명(0.7%), 4급 이상(3·4급, 4급) 3,937명(2.6%), 5급 이상(4·5급, 5급) 16,629명(11.0%)이다(행정부 국가공무원 운영정원 현황(2016. 12. 31. 기준), 행정자치부 정부조직관리시스템, <http://org.moi.go.kr>).

비율이 보다 많을 필요가 있다는 판단에서, 국가공무원인재개발원에서 교육중인 5급 공무원 154명을 대상으로 추가적인 설문조사를 실시하였다. 이 중 불성실한 응답을 제외하고 148명의 응답결과를 더하여, 총 648명에 대한 조사 결과를 분석대상으로 하였다. 그 결과, 5급 이상 상위직이 전체 응답자의 34.1%로 증가하고 6급 이하 응답자의 비율은 65.9%로 줄었다. 따라서 이 표본은 모집단인 국가공무원의 특성을 제대로 반영한다고 보기 어렵기 때문에, 분석 결과를 해석할 때 주의를 요한다. 응답자의 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 응답자의 인구통계학적 특징

| 변수   | 구분          | 빈도  | 비율(%) |
|------|-------------|-----|-------|
| 성별   | 남성          | 434 | 67.0  |
|      | 여성          | 214 | 33.0  |
| 연령   | 20대         | 91  | 14.0  |
|      | 30대         | 233 | 36.0  |
|      | 40대         | 224 | 34.6  |
|      | 50대         | 100 | 15.4  |
| 학력   | 고등학교 졸업 이하  | 41  | 6.3   |
|      | 2년제 대학 졸업   | 36  | 5.6   |
|      | 4년제 대학 졸업   | 433 | 66.8  |
|      | 대학원 졸업 (석사) | 97  | 15.0  |
|      | 박사 수료 이상    | 40  | 6.2   |
| 직급   | 고위공무원       | 10  | 1.5   |
|      | 4급 이상       | 17  | 2.6   |
|      | 5급          | 194 | 29.9  |
|      | 6급 이하       | 427 | 65.9  |
| 재직기간 | 3년 미만       | 139 | 21.5  |
|      | 3~5년        | 55  | 8.5   |
|      | 5년~10년      | 121 | 18.7  |
|      | 10년~15년     | 113 | 17.4  |
|      | 15년~20년     | 76  | 11.7  |
|      | 20년~25년     | 71  | 11.0  |
|      | 25년 이상      | 72  | 11.1  |

비고) 결측치 제외 (재직기간, 학력의 경우 각 1명)

## 2. 측정

원래 설문지는 131개의 설문문항과 6개의 인구통계학적 질문으로 구성되었다. 이 연구에서는 이 중 개인의 공직가치, 갈등상황에서의 의사결정, 직무태도, 조직행동에 대한 설문 중 일부를 활용한다.<sup>5)</sup> 먼저 공직가치에 대한 설문은 Witesman & Walters(2014)가 개발한 40개 문항을 기초로 하였다. Witesman & Walters는 Schwartz(1992, 1994, 2012)의 가치체계모형에서 공직과 관련된 가치를 추출하고, Jørgensen & Bozeman(2007)의 공공가치 항목들을 추가하여 40개의 공직가치 목록을 만들었다. 이 문항들을 한국적 맥락에 맞추어 각색하고, 아울러 한국적 상황을 반영할 수 있다고 판단되는 7개 항목을 추가하여 총 47개 문항으로 구성하였다.<sup>6)</sup> 본인의 공직가치에 대한 설문에 대하여 응답자들은 진솔하게 응답하기보다는 사회적으로 모범적인 응답을 하는 경향이 있을 수 있으므로(Kim & Kim, 2016a, 2016b), 직접적으로 질문하기보다는 간접적인 질문방식(indirect questioning)을 사용하였다(Fisher, 1993). 각 설문문항은 “A”라는 가상의 인물이 생각하는 공직에 대한 가치관을 제시하고, 이에 대하여 A의 생각과 응답자의 현재 생각이 얼마나 비슷한지 여부를 7점 척도(1=전혀 나와 다르다, 4=보통, 7=매우 나와 같다)를 통해 표시하도록 하였다. 이 분석에서는 47개 문항 중 개인적인 이해관계와 관련된 8개 문항을 제외한 39개 문항을 공직가치 관련 문항으로 선택하였다. 먼저 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 통하여 이들 문항이 5개의 요인으로 구분됨을 발견하였다(〈부록 1〉 참조). 요인적재치가 .5 이하이거나 교차적재(cross-loading) 문제가 있는 6개 항목을 제거한 다음, 5개 요인의 33개 문항에 대한 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다.<sup>7)</sup> 그 결과, 동일 요인내에서 타 항목에 비하여 요인적재치가 현저히 떨어지는 1개 항목을 제거하여, 최종적으로 32개 문항을 선택하였다.<sup>8)</sup> 공직가치의 5개 유형은 윤리적 가치(ethical value), 민주적 가치(democratic value), 혁신적 가치(innovational value), 전문직업적 가치(professional value), 전통적 가치(traditional value)로 명명하여, 각 유형의 특징을 대변할 수 있도록 하였다. 윤리적 가치에는 공직윤리, 공익 등 공무원의 윤리적 판단과 지향과 관련된 가치들이, 그리고 민주적 가치에는 민주주의, 시민참여, 사회정의 등 민주화를 지향하는 가치들이 포함되어 있다. 혁신적 가치에는 공무원의 바람직한 태도나 행동과 연관된 가치들이, 그리고 전문직업적 가치에는 효과성과 효율성과 같은 행정의 기본 가치들이

5) 이 연구에서 활용한 모든 설문문항의 내용과 기초통계, 요인적재치는 부록에 수록하였다.

6) 추가된 7개 문항은, (1) 조직에 대한 충성, (2) 업무 전문성, (3) 연구주의, (4) 승진, (5) (입사)동기간 긴밀한 관계, (6) 이익집단의 이해관계 대변, (7) 기관장에 대한 충성 등이다.

7) 제거된 항목은 〈부록 1〉에서 음영으로 표시되지 않은 항목이다.

8) 마지막으로 제거된 항목은 ‘이해관계집단지향성’이다.

포함되어 있다. 전통적 가치는 충성심을 중심으로 구성되어 있다. 이 조사 결과를 바탕으로 분류된 공직가치 유형은 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 공직가치 유형

| 윤리적 가치                                                                                                                                                                                                                      | 민주적 가치                                                                                                                                                                   | 혁신적 가치                                                                                                                                            | 전문직업적 가치                                                                              | 전통적 가치                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 공직윤리</li> <li>• 공정성</li> <li>• 공익</li> <li>• 책임성</li> <li>• 합법성</li> <li>• 정치적 중립</li> <li>• 업무 전문성</li> <li>• 국가안보</li> <li>• 정보보안</li> <li>• 정부 안정성</li> <li>• 정부 중립성</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 민주주의</li> <li>• 사회정의</li> <li>• 약자보호</li> <li>• 공정성</li> <li>• 시민참여</li> <li>• 약자보호</li> <li>• 여론수렴</li> <li>• 공동체의식</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 창의성</li> <li>• 열정</li> <li>• 이타심</li> <li>• 개방성</li> <li>• 도전정신</li> <li>• 독립성</li> <li>• 반응성</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 신뢰성</li> <li>• 효과성</li> <li>• 효율성</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 충성심</li> <li>• 조직에의 충성</li> <li>• 정권의 품위</li> <li>• 정치적 충성심</li> </ul> |

갈등상황에서의 의사결정은 Witesman & Walters(2014)가 개발한 갈등적 상황에서의 응답자의 의사결정을 측정하기 위한 시나리오를 한국적 상황에 적합하도록 각색하여 활용하였다. 모두 8개의 갈등상황을 제시하고, 각각에 대한 판단 여부(찬성 혹은 반대)를 선택하도록 하였다. 이를 통하여 어떤 유형의 공직가치가 특정 갈등상황의 어떤 결정과 관계가 있는지를 분석하고자 한다.

업무태도에 대한 설문문항은 조직몰입, 직무만족, 업무몰입의 3개 개념에 대하여 각 3개 항목씩, 7점 척도로 구성하였다. 이 연구에서는 이 중 조직몰입과 직무만족, 2개 개념에 대한 6개 문항을 분석대상으로 삼았다. 조직몰입(organizational commitment)은 Mowday, Steers & Porter(1978)가 제시한 항목을, 직무만족(job satisfaction)은 Witt & Nye(1992)가 제시한 항목을 사용하였다. 윤리적 행동은 선행연구에서 윤리적 판단과 행동을 측정하기 위해 사용한 항목 중 6개 문항을 이용하여, 7점 척도로 측정하였다(노승용, 2007; 서울행정학회, 2007; 한국인사행정학회, 2014).

### 3. 분석

첫째, 개인적 특성과 공직가치 인식 간의 관계에 대한 가설을 검증하기 위하여 일원배치분산 분석(one-way ANOVA)을 실시하였다. 공직가치의 각 유형별 항목들의 응답 평균을 사용하여 집단 간 통계적으로 유의미한 차이가 있는지를 평가하였다. 성별과 직급(5급 이상, 6급 이하)은 2개 집단



으로 구분하였으나, 연령, 학력과 재직기간은 3개 이상의 집단으로 구분되어 이 경우에는 사후 분석을 추가적으로 실시하였다.<sup>9)</sup>

둘째, 갈등상황에서의 의사결정과 공직가치 간의 관계에 대한 가설을 검증하기 위하여 이항 로지스틱 회귀분석(binary logistic regression)을 실시하였다. 회귀모형에는 성별, 연령, 학력, 직급 등 인구통계학적 변수를 추가하여, 이들 변수들을 통제한 상황에서 각 유형별 공직가치가 찬성·반대의 의사결정에 미치는 영향력을 파악하고자 하였다. 이 때 공직가치의 각 유형은 해당 항목들의 응답 평균을 사용하였다.

셋째, 공직가치와 조직몰입, 직무만족, 윤리적 행동 간의 관계는 PLS(partial least squares) 구조 방정식모형(PLS-SEM)인 *SmartPLS 2.0.M3*을 사용하였다(Ringle, Wende, & Will, 2005). 구조방정식 모형(structural equation modeling)은 요인분석과 경로분석을 결합시킨 통계기법으로, 하나의 모형을 통해 모든 변수 간 관계를 동시에 분석할 수 있고 특히 PLS-SEM은 복잡한 모형의 검증에 유용하다(Fornell & Bookstein, 1982). PLS-SEM은 AMOS, LISREL 등 공분산구조방정식모형(covariance structural equation model, CB-SEM)의 대안으로 개발되었으며, CB-SEM이 공통요인(common factor)을 기반으로 하는데 비하여 PLS-SEM은 총 분산인 주성분(principal component)을 기반으로 한다. PLS-SEM은 추정과정에서 발생하는 잔차를 최소화하여 추정계수의 예측력을 극대화한다. PLS-SEM은 연구가 아직 탐색적 차원이거나 변수 간 관계에 대한 기존 이론의 연장선일 때, 변수 간의 관계를 예측하거나 중요한 독립변수를 찾고자 할 때는 CB-SEM보다는 PLS-SEM이 보다 적절하다고 한다(Hair et al., 2011: 144).<sup>10)</sup> PLS-SEM 경로계수의 유의성은 부트스트랩(bootstrap) 방법을 이용하여 표본을 2,000회 반복 추출하여 검증하였다(류은영, 2014; Kim, 2012).<sup>11)</sup>

9) 연령과 재직기간에 대해서는 집단 간 응답 평균의 차이 유무를 분산분석을 통해 파악한 후, 어느 집단 간에 평균차이가 존재하는가를 확인하였다. 먼저 집단 간 분산의 동질성에 대하여 Levene 통계치를 이용하여 검증한 다음, 각 집단의 분산 정도가 같다는 등분산을 가정하는 경우에는 Scheffe 방식을, 등분산을 가정하지 않는 경우에는 Dunnett의 T3 방식을 적용하여 사후분석을 실시하였다(김상목, 2005).

10) 한편, 이론 검증, 기존 이론에 대한 확증, 대안적 이론 간 비교는 CB-SEM을 사용하는 것이 보다 적절하다(Hair et al., 2011).

11) 하지만, CB-SEM과는 달리 PLS-SEM에서는 모형의 적합도에 대한 정보(goodness of fit statistics)를 제공하지 않는다(Hair et al., 2014). Tenenhaus 등(Tenenhaus et al., 2004; Tenenhaus et al., 2005)이 PLS 적합도지수(GoF)를 제안하였으나, Henseler & Sarstedt(2013)가 GoF의 사용은 개념적·경험적으로 문제가 있다고 밝혔다. 이들은 GoF가 PLS-SEM의 적합도 기준을 보여주지 못하며, 특히 CB-SEM과 달리 타당한 모형과 그렇지 못한 모형을 구분할 수 없다고 한다. 따라서 *SmartPLS*에서도 연구자들로 하여금 이를 사용하지 말도록 권고하고 있다(<https://www.smartpls.com/documentation/goodness-of-fit>, 2017. 6. 4. 검색).

## V. 분석 결과

각 공직가치 유형별 전체 응답자들의 응답 평균을 보면, 윤리적 가치가 가장 높은 5.666이고 그 다음이 전문직업적 가치로 5.468이다. 가장 낮은 응답 평균을 보인 유형은 전통적 가치로 4.881이며, 민주적 가치와 혁신적 가치는 각각 5.346, 5.231이다. 따라서 국가공무원들은 윤리적 가치와 전문직업적 가치를 가장 중요하게 인식하고 있다고 볼 수 있다. 먼저 국가공무원의 개인적 특성과 공직가치 인식 간의 관계를 검증하기 위하여 일원배치분산분석을 실시하였다. 성별, 연령(세대), 학력, 직급, 재직기간에 따른 집단별 공공가치의 각 유형에 대한 중요도 인식이 상이한 지 여부는 <표 3>과 같다.

<표 3> 집단별 응답평균 비교

|        | 빈도  | 윤리적 가치   | 혁신적 가치    | 민주적 가치   | 전문직업적 가치 | 전통적 가치  |
|--------|-----|----------|-----------|----------|----------|---------|
| 성별     |     |          |           |          |          |         |
| 남성     | 434 | 5.731    | 5.281     | 5.390    | 5.511    | 4.925   |
| 여성     | 214 | 5.535    | 5.128     | 5.258    | 5.381    | 4.790   |
| F-값    |     | 5.491*   | 3.215     | 2.274    | 2.323    | 1.978   |
| 연령     |     |          |           |          |          |         |
| 20대    | 91  | 5.366    | 4.821     | 5.083    | 5.150    | 4.618   |
| 30대    | 233 | 5.536    | 5.098     | 5.196    | 5.356    | 4.789   |
| 40대    | 224 | 5.807    | 5.426     | 5.496    | 5.616    | 4.940   |
| 50대    | 100 | 5.930    | 5.475     | 5.602    | 5.693    | 5.200   |
| F-값    |     | 7.984*** | 11.362*** | 7.200*** | 7.208*** | 4.944** |
| 학력     |     |          |           |          |          |         |
| 대졸 미만  | 77  | 5.624    | 5.079     | 5.205    | 5.342    | 5.006   |
| 대졸     | 433 | 5.629    | 5.176     | 5.311    | 5.428    | 4.856   |
| 석사 이상  | 136 | 5.799    | 5.470     | 5.523    | 5.659    | 4.884   |
| F-값    |     | 1.540    | 5.286**   | 2.880    | 3.298*   | .560    |
| 직급     |     |          |           |          |          |         |
| 5급 이상  | 221 | 5.727    | 5.424     | 5.473    | 5.640    | 4.977   |
| 6급 이하  | 427 | 5.620    | 5.131     | 5.281    | 5.380    | 4.831   |
| F-값    |     | 2.727    | 12.201**  | 4.900*   | 9.532**  | 2.359   |
| 재직기간   |     |          |           |          |          |         |
| 5년 미만  | 194 | 5.502    | 5.011     | 5.200    | 5.264    | 4.686   |
| 15년 미만 | 234 | 5.612    | 5.231     | 5.272    | 5.495    | 4.845   |
| 15년 이상 | 219 | 5.869    | 5.419     | 5.551    | 5.617    | 5.095   |
| F-값    |     | 7.475**  | 8.399***  | 6.751**  | 6.340**  | 6.838** |

비고) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

먼저 성별 차이 여부를 살펴보면, 5개 공직가치 유형 가운데 윤리적 가치에 대하여 남성은 여성에 비하여 중요하다고 인식하는 경향이 높게 나타났다( $p < .05$ ). 둘째, 연령별로는 5개 공직가치 유형 모두에 있어서 연령대별 중요도 인식이 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 특히 40대·50대의 응답 평균이 20대·30대보다 확연하게 높은 것으로 나타나 세대 간 분명한 차이가 있음을 알 수 있다. 셋째, 학력별로 보면, 석사 이상 고학력자들은 다른 집단에 비하여 혁신적 가치 및 전문직업적 가치에 대하여 보다 중요하게 인식하고 있다. 하지만 윤리적 가치, 민주적 가치, 전통적 가치의 경우에는 학력별 집단 간 유의미한 차이가 나타나지 않고 있다. 넷째, 직급별로 보면 5급 이상 상위직은 6급 이하 하위직에 비하여 혁신적 가치, 민주적 가치, 전문직업적 가치에 대하여 보다 중요하게 인식하고 있으나, 윤리적 가치 및 전통적 가치의 경우에는 직급 간 차이가 없었다. 다섯째, 재직기간별로 보면 재직기간이 길수록 공직가치에 대한 중요도 인식은 높게 나타나는 경향을 보이고 있다. 모든 공직가치 유형에 대하여 차이가 있으며, 특히 재직기간이 5년 미만인 집단과 15년 이상인 집단 간에는 상당한 차이가 있음을 알 수 있다.

전반적으로 공무원으로서의 재직기간이 길수록, 연령이 높을수록, 학력이 높을수록, 직급이 높을수록 공직가치를 중요하게 인식하는 정도가 높아지는 경향성을 보이고 있다. 따라서 이 조사 결과는 가설 1~5를 지지한다고 볼 수 있다. 이러한 인식 차이를 고려할 때, 업무수행, 교육훈련, 직·간접적 상호작용 등 공직사회의 전반적인 조직사회화 기능이 공무원의 공직가치 함양에 긍정적인 기여를 하는 것으로 해석할 수 있다.

하지만 이러한 결과의 해석에는 주의가 필요하다. 우리나라는 집합주의(collectivism)적 성향이 강한 문화이다. 이런 문화에서는 응답자들이 좋은 이미지를 구축하기 위하여 진솔하게 응답하기 보다는 ‘이렇게 응답하는 것이 바람직하다’고 생각하여 사회적으로 소망스런 응답을 할 가능성이 있다. 실제 공공봉사동기에 대한 조사에서는 상당한 사회적 소망성 편향(social desirability bias)이 나타났다(Kim & Kim, 2016). 여성보다는 남성이, 연령대로는 40대와 50대에서 사회적 소망성 편향이 보다 높게 나타나므로, 비록 간접질문방식을 사용하였지만 이 결과에 대해서도 이러한 응답성향을 감안하여 평가하여야 할 것이다.

둘째, 갈등상황에 대한 의사결정과 공직가치간의 관계에 대한 로지스틱 회귀분석을 실시하였다.<sup>12)</sup> 8개 갈등상황 각각에 대하여, 독립변수로는 성별, 연령, 학력, 직급 등 4개 인구통계학적 변수와

12) 로지스틱 회귀분석의 방정식이 실제 데이터와 얼마나 잘 맞는지를 검토하는 우도비(Likelihood ratio) 검정은  $\chi^2$  값이 통계적으로 (유의수준 5% 내에서) 유의미한 지 여부를 평가한다. 유의한 경우에는 독립변수와 종속변수가 독립적이라는 귀무가설을 (유의수준 5% 내에서) 기각함으로써 독립변수가 종속변수에 영향을 미친다고 가정할 수 있다. Hosmer와 Lemeshow 적합도 검증에서는 유의확률의 값이 0.05보다 커야만 ‘모형이 부적합하다’는 귀무가설을 기각하여 모형이 적합하다고 해석할 수 있다(노형진, 2005). 모형의 설명력을 나타내는 R2의 경우, Cox와 Snell R2는 최대치가 1이 되지 않는 문제가 있으므로 Nagelkerke R2를 사용한다(홍세희, 2008).

공직가치의 5개 유형을, 그리고 종속변수는 의사결정 결과(찬성 혹은 반대)를 입력하였다.<sup>13)</sup> 분석 결과, 이 가운데 6개 갈등상황(전체의 75%)에 있어서 한 개 이상의 공직가치 유형이 찬성·반대 결정에 영향을 미쳤으며, 3개 갈등상황의 경우에는 공직가치 유형들이 서로 상충적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지면관계상, 이 가운데 공직가치의 유형 간에 서로 상충적인 영향력을 보인 2개 상황에 대한 분석 결과를 설명하고자 한다. <표 4>의 로지스틱 회귀분석 결과를 보면, 의사결정에 대한 회귀모형의 설명력( $R^2$ )이 상당히 크다는 점을 발견할 수 있다. 또한 갈등상황에서의 선택(찬·반) 여부와 관계있는 공직가치의 유형이 상이함을 알 수 있다.

<표 4> 갈등상황과 공직가치의 영향 분석

|                               |                                                                                                                                                           |      |         |         |        |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|--------|
| 갈등상황 1                        | 어떤 정책이 대중적으로 인기를 얻고 있다 하더라도 그 정책이 불법이라고 생각되면 정부는 그 정책을 포기해야 한다고 생각하십니까?                                                                                   |      |         |         |        |
| 응답 분포                         | 반대: 108명 (16.7%), 찬성: 540명 (83.3%)                                                                                                                        |      |         |         |        |
| 로지스틱 회귀분석 결과 (반대 = 0, 찬성 = 1) |                                                                                                                                                           |      |         |         |        |
| 변수                            | 계수(B)                                                                                                                                                     | 표준오차 | Wald 통계 | 유의확률(p) | Exp(B) |
| 성별                            | -.583                                                                                                                                                     | .219 | 7.103   | .008    | .558   |
| 연령                            | .008                                                                                                                                                      | .012 | .463    | .496    | 1.008  |
| 학력                            | -.038                                                                                                                                                     | .129 | .087    | .768    | .963   |
| 직급                            | .062                                                                                                                                                      | .137 | .205    | .651    | 1.064  |
| 윤리적 가치                        | .315                                                                                                                                                      | .201 | 2.447   | .118    | 1.370  |
| 혁신적 가치                        | -.136                                                                                                                                                     | .195 | .489    | .484    | .873   |
| 민주적 가치                        | .509                                                                                                                                                      | .173 | 8.664   | .003    | 1.664  |
| 전문직업적 가치                      | .055                                                                                                                                                      | .167 | .109    | .741    | 1.057  |
| 전통적 가치                        | -.405                                                                                                                                                     | .140 | 8.419   | .004    | .667   |
| 모형 적합도                        | 우도비(likelihood ratio test) 검증: $\chi^2 = 360.578$ , df = 9, p < .001<br>Hosmer와 Lemeshow 유의확률 = .180<br>Cox와 Snell $R^2 = .428$ , Nagelkerke $R^2 = .571$ |      |         |         |        |

13) 재직기간과 연령은 상관관계가 높아서( $r = .781$ ,  $p < .001$ ), 이후 통계분석에서 재직기간은 독립변수에서 제외하였다.

|                               |                                                                                                                                                           |      |         |         |        |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|--------|
| 갈등상황 2                        | 정부 관리자는 최근에 결정된 정책이나 프로그램이 설령 공무원 윤리강령에 어긋난다고 하더라도 집행을 해야 한다고 생각하십니까?                                                                                     |      |         |         |        |
| 응답 분포                         | 반대: 475명 (73.3%), 찬성: 173명 (26.7%)                                                                                                                        |      |         |         |        |
| 로지스틱 회귀분석 결과 (반대 = 0, 찬성 = 1) |                                                                                                                                                           |      |         |         |        |
| 변수                            | 계수(B)                                                                                                                                                     | 표준오차 | Wald 통계 | 유의확률(p) | Exp(B) |
| 성별                            | -.157                                                                                                                                                     | .201 | .608    | .436    | .855   |
| 연령                            | -.026                                                                                                                                                     | .011 | 5.709   | .017    | .975   |
| 학력                            | .040                                                                                                                                                      | .113 | .124    | .725    | 1.041  |
| 직급                            | .301                                                                                                                                                      | .126 | 5.764   | .016    | 1.352  |
| 윤리적 가치                        | -1.353                                                                                                                                                    | .211 | 41.169  | .000    | .258   |
| 혁신적 가치                        | .315                                                                                                                                                      | .184 | 2.952   | .086    | 1.371  |
| 민주적 가치                        | .065                                                                                                                                                      | .178 | .133    | .715    | 1.067  |
| 전문직업적 가치                      | -.003                                                                                                                                                     | .153 | .000    | .983    | .997   |
| 전통적 가치                        | .909                                                                                                                                                      | .141 | 41.560  | .000    | 2.481  |
| 모형 적합도                        | 우도비(likelihood ratio test) 검증: $\chi^2 = 250.060$ , df = 9, p < .001<br>Hosmer와 Lemeshow 유의확률 = .052<br>Cox와 Snell $R^2 = .321$ , Nagelkerke $R^2 = .429$ |      |         |         |        |

먼저 갈등상황에서의 선택이 합법성 대 대중성의 갈등이라고 볼 수 있는 ‘갈등상황 1’에서는 찬성한 응답자들은 민주적 가치에 의해 영향을 받았다고 볼 수 있는데 비하여, 반대한 응답자들은 전통적 가치를 판단근거로 삼았다고 볼 수 있다. 민주적 가치( $B = .509$ ,  $p < .01$ )를 중요하게 인식할수록 찬성 확률이 높아지며, 전통적 가치( $B = -.405$ ,  $p < .01$ )를 중요하게 인식할수록 반대 확률이 높아지는 것으로 나타났다. 민주적 가치의 Exp(B) 값이 1.664이므로, 다른 변수들의 값을 고정시켜 놓고 민주적 가치의 중요성에 대한 인식을 1단위 증가시킨다면 찬성할 확률(odds)이 반대할 확률보다 1.664배 증가한다고 예상할 수 있다. 반면, 전통적 가치를 중요시하는 응답자들은 이 상황에서 반대할 가능성이 높다. 전통적 가치의 Exp(B) 값이 .667이므로, 다른 변수들을 상수화 하고 전통적 가치의 중요성을 한 단위 증가시키면 반대할 확률은 .667배 증가한다고 해석할 수 있다. 이처럼 갈등상황에서 찬성한 공무원이 판단기준으로 삼은 공직가치와 반대한 공무원이 고려한 공직가치는 서로 다를 수 있음을 알 수 있다.

‘갈등상황 2’는 이미 결정된 사안의 윤리성을 문제 삼을지 여부에 대한 것으로, 찬성한 경우는 전통적 가치와 관계가 있고 반대한 경우는 윤리적 가치와 관계가 있음을 알 수 있다. 즉, 윤리적 가치( $B = -1.353$ ,  $p < .001$ )를 중요하게 여길수록 이 상황에서 반대할 것이며, 전통적 가치( $B = .909$ ,  $p < .001$ )를 강조할수록 찬성할 것이다. 윤리적 가치의 Exp(B) 값이 .258이므로, 다른 변수

들의 값을 고정시켜 놓고 윤리적 가치의 중요성에 대한 인식을 1단위 증가시킨다면 반대할 확률(odds)이 찬성할 확률보다 .258배 증가한다고 예상할 수 있다. 반면, 전통적 가치의  $\text{Exp}(B)$  값이 2.481이므로, 다른 변수들의 값을 고정시켜 놓고 전통적 가치의 중요성에 대한 인식을 1단위 증가시킨다면 찬성할 확률(odds)이 반대할 확률보다 2.481배 증가한다고 예상할 수 있다.

로지스틱 회귀분석 결과 ‘갈등상황 1’에서는 주로 민주적 가치와 전통적 가치가 의사결정에 상반된 영향을 미치며, ‘갈등상황 2’에서는 윤리적 가치와 전통적 가치가 찬·반 여부와 관계가 있음을 알 수 있다. 따라서 이 결과는 공직가치와 갈등상황의 의사결정 간의 관계에 대한 ‘가설 6’을 지지한다고 볼 수 있다. 공무원이 어떤 유형의 공직가치를 중요하게 인식하는지에 따라 업무에서의 의사결정 또한 달라질 수 있다.

공직가치와 조직몰입, 직무만족, 윤리적 행동의 관계는 PLS-SEM을 통하여 검증하였다. 먼저 측정모형(measurement model)의 적합도 여부를 살펴보면, 모든 신뢰도 계수와 구성개념 신뢰도 계수가 .7 이상으로 양호하다. 각 잠재변수의 모든 항목들에 대한 요인적재치 또한 .7 이상이고, 모든 평균분산 추출값(AVE)도 기준 이상이다. 각 잠재변수의 경우 AVE의 제곱근은 모든 상관 계수 값보다 크다. 따라서 이 측정모형의 신뢰도, 수렴타당도, 판별타당도는 모두 확보되었다고 평가할 수 있다.<sup>14)</sup>

PLS-SEM의 구조모형(structural model)은 경로계수,  $t$ 값,  $R^2$ 를 사용하여 평가한다. 종속변수에 대한 예측능력과 설명력이 클수록 모형이 적합하다고 볼 수 있다. PLS 경로모형의 결과를 검증하는 가장 기본적인 방법은 비모수적 부트스트래핑을 통해 경로계수의 통계적 유의미성을 평가하는 것이다(Davison & Hinkley, 1997). 분석 결과, 5개 공직가치 유형과 인구통계학적 변수들은 조직몰입의 분산에 대하여 42.4%의 설명력을 가지며, 직무만족에 대해서는 30.1%의 설명력을, 그리고 윤리적 행동의 분산에 대해서는 59.3%를 설명하고 있다. 따라서 공직가치가 공무원의 업무태도나 윤리적 행동에 대하여 상당한 설명력을 가지고 있음을 알 수 있다.

14) 신뢰도(Cronbach's alpha) 및 구성개념 신뢰도(CR)가 .7 이상이면 신뢰도(reliability)가 양호하다고 보며, 각 잠재변수별 항목들의 요인적재치가 높으며(.5 이상) AVE가 .5 이상이면 수렴타당도(convergent validity)가 만족할 만하다고 보며, 각 잠재변수의 AVE의 제곱근이 다른 변수와의 상관계수 값보다 크면 판별타당도(discriminant validity)가 확보된 것으로 본다(Fornell & Larcker, 1981; Nunnally, 1978).

〈표 5〉 PLS 분석 결과

|            | $\alpha$ | CR      | AVE  | 상관계수      |           |            |           |           |          |          |           |
|------------|----------|---------|------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
|            |          |         |      | 윤리적<br>가치 | 민주적<br>가치 | 혁신적<br>가치  | 전문적<br>가치 | 전통적<br>가치 | 조직<br>몰입 | 직무<br>만족 | 윤리적<br>행동 |
| 윤리적        | .953     | .959    | .683 | (.826)    |           |            |           |           |          |          |           |
| 민주적        | .922     | .938    | .682 | .777      | (.825)    |            |           |           |          |          |           |
| 혁신적        | .911     | .930    | .654 | .746      | .763      | (.808)     |           |           |          |          |           |
| 전문직업적      | .851     | .909    | .770 | .733      | .658      | .667       | (.877)    |           |          |          |           |
| 전통적        | .809     | .872    | .632 | .597      | .560      | .608       | .535      | (.794)    |          |          |           |
| 조직몰입       | .833     | .899    | .748 | .415      | .448      | .505       | .385      | .582      | (.864)   |          |           |
| 직무만족       | .923     | .951    | .867 | .437      | .430      | .461       | .342      | .453      | .773     | (.931)   |           |
| 윤리행동       | .912     | .932    | .695 | .737      | .669      | .651       | .629      | .540      | .556     | .555     | (.833)    |
| 경로         |          | 경로계수    |      | t-값       |           | 경로         |           | 경로계수      |          | t-값      |           |
| 성별 → 조직몰입  |          | -.062   |      | 1.932     |           | 성별 → 직무만족  |           | -.064     |          | 1.873    |           |
| 연령 → 조직몰입  |          | .158*** |      | 4.810     |           | 연령 → 직무만족  |           | .080*     |          | 2.347    |           |
| 학력 → 조직몰입  |          | .088**  |      | 2.752     |           | 학력 → 직무만족  |           | .081*     |          | 2.240    |           |
| 직급 → 조직몰입  |          | -.018   |      | .621      |           | 직급 → 직무만족  |           | -.059     |          | 1.908    |           |
| 윤리적 → 조직몰입 |          | -.0111  |      | 1.590     |           | 윤리적 → 직무만족 |           | .128      |          | 1.597    |           |
| 민주적 → 조직몰입 |          | .095    |      | 1.320     |           | 민주적 → 직무만족 |           | .092      |          | 1.215    |           |
| 혁신적 → 조직몰입 |          | .191**  |      | 2.728     |           | 혁신적 → 직무만족 |           | .159*     |          | 1.987    |           |
| 전문적 → 조직몰입 |          | -.005   |      | .127      |           | 전문적 → 직무만족 |           | -.079     |          | 1.562    |           |
| 전통적 → 조직몰입 |          | .447*** |      | 10.255    |           | 전통적 → 직무만족 |           | .249***   |          | 4.657    |           |
| 성별 → 윤리행동  |          | .005    |      | .183      |           | 학력 → 윤리행동  |           | .051      |          | 1.809    |           |
| 연령 → 윤리행동  |          | .062*   |      | 2.139     |           | 직급 → 윤리행동  |           | .030      |          | 1.068    |           |
| 윤리적 → 윤리행동 |          | .406*** |      | 7.140     |           | 전문적 → 윤리행동 |           | .112*     |          | 2.316    |           |
| 민주적 → 윤리행동 |          | .143*   |      | 2.337     |           | 전통적 → 윤리행동 |           | .095**    |          | 2.835    |           |
| 혁신적 → 윤리행동 |          | .087    |      | 1.595     |           |            |           |           |          |          |           |

$R^2(OC) = .424$ ,  $R^2(JS) = .301$ ,  $R^2(EB) = .593$

비고)  $\alpha$ =신뢰도(Cronbach's alpha), CR=구성개념 신뢰도(composite reliability), AVE=평균분산 추출값(average variance extracted), 괄호 안에 든 수치는 AVE의 제곱근임.

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

종속변수에 대한 독립변수의 상대적 영향력은 경로계수에 대한 검증을 통해 평가한다. 먼저 조직몰입의 경우를 보면, 인구통계학적 변수 가운데 연령과 학력은 긍정적인 관계를 보이고 있다. 이는 연령이 높을수록, 학력이 높을수록 조직몰입 수준이 높은 경향을 보인다고 해석할 수 있다. 또한 공직가치 유형 가운데 혁신적 가치의 경로계수는 .191( $t = 2.728$ ,  $p < .01$ ), 전통적 가치의

경로계수는 .447( $t = 10.255, p < .001$ )로 조직몰입과 통계적으로 유의미한 긍정적인 관계를 보이고 있다. 따라서 혁신적 가치나 전통적 가치를 중요하게 인식하는 공무원일수록 조직몰입 수준이 높을 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 직무만족의 경우에도 조직몰입의 경우와 유사하게 연령과 직급이 관계를 보이고 있다. 연령이 높을수록, 학력이 높을수록 직무만족 수준이 높은 경향을 보인다. 공직가치 유형 가운데 역시 혁신적 가치와 전통적 가치가 통계적으로 유의미한 긍정적인 관계를 보이고 있다. 따라서 혁신적 가치나 전통적 가치를 중요하게 인식하는 공무원일수록 직무만족 수준은 높을 것으로 예상할 수 있다. 그러므로 이 분석 결과는 가설 7과 가설 8을 지지한다고 할 수 있다.

셋째, 윤리적 행동에 있어서는 윤리적 가치, 민주적 가치, 전문직업적 가치, 전통적 가치가 통계적으로 유의미한 긍정적인 관계를 보여주고 있다. 인구통계학적 변수 중에는 오직 연령만 긍정적인 유의한 관계를 보일 뿐이다. 공직가치 가운데 윤리적 가치의 경로계수가 .406( $t = 7.140, p < .001$ )로 다른 공직가치에 비하여 상대적으로 높아서, 윤리적 가치와 행동 간의 관계성을 잘 보여준다고 볼 수 있다. 윤리적 가치나 민주적 가치, 전문직업적 가치, 전통적 가치를 중요하게 인식하는 공무원일수록 윤리적 행동을 보인다고 예상할 수 있다. 이 분석 결과는 가설 9를 지지한다고 볼 수 있다.

공직가치 유형의 영향을 비교해 보면, 혁신적 가치는 조직몰입, 직무만족과 긍정적이고 유의미한 관계를 보이고 있다. 윤리적 가치, 민주적 가치와 전문직업적 가치는 윤리적 행동과 긍정적인 관계를 보이나, 조직몰입이나 직무만족과는 유의미한 관계를 보이지 않고 있다. 전통적 가치는 조직몰입, 직무만족, 윤리적 행동 모두와 긍정적이고 통계적으로 유의미한 관계를 보이고 있으며, 이 중에도 조직몰입과 보다 긴밀한 관계가 있음을 알 수 있다.

지금까지의 분석 결과를 통하여 다음과 같은 몇 가지 사항을 확인할 수 있었다. 첫째, 공무원 개개인의 특성에 따라 중요하게 인식하는 공직가치의 유형이 상이할 수 있다. 둘째, 갈등적 상황에서 공무원들은 서로 다른 공직가치를 판단기준으로 삼아 서로 상이한 결정을 내리는 경우가 발생할 수 있다. 셋째, 공직가치의 각 유형들은 공무원의 업무태도나 윤리적 행동에 대하여 서로 다른 영향을 미칠 수 있다. 그럼 지금까지의 논의와 분석 결과를 기반으로 공직가치 함양을 위한 시사점을 찾아보고자 한다.



## Ⅵ. 논의

먼저 정부가 기대하는 공직가치의 역할을 논의의 근거로 삼고자 한다. 인사혁신처(2016)에 따르면, 공직가치는 공무원에게 의사결정의 기준을 제공하여 정확한 판단을 유도하고, 공무원의 업무태도와 마음가짐, 동기부여, 협동적 노력 유도 등의 행태변화에 영향을 미칠 것으로 기대하고 있다. 즉, 공직가치가 의사결정과 행태변화에 기여할 것으로 기대하고 있다. 공직가치모형의 개발과 가설검증 결과는 이러한 기대의 실현가능성을 보여준다. 공무원이 어떤 공직가치를 중요하게 인식하는지에 따라 의사결정도 달라지고, 업무태도와 행동도 차이가 난다는 개연성을 발견하였다.

분석을 통하여 몇 가지 특징적인 현상을 발견하였다. 첫째는 전통적 가치의 재발견이다. 전통적 가치는 충성심, 정치적 충성심, 조직에의 충성, 정권의 품위를 포함한다. 전통적 가치 유형은 업무태도와 윤리적 행동과 모두 긍정적이고 유의미한 관계를 보인다. 충성심이 권력이나 권력자 개인에 대한 충성이나 조직(부처)이기주의로 변질되지 않고 국가와 사회를 위해 헌신하려는 신념으로 올바르게 자리매김하도록 하여 소중한 공직가치로 진작시키는 것이 필요하다고 본다. 둘째는 예상과는 달리 윤리적 가치, 민주적 가치, 전문직업적 가치가 공무원의 업무태도와 유의미한 관계를 보이지 않는다는 점이다. 이러한 가치를 중요하게 인식할수록 공무원의 직무만족이나 조직몰입 수준이 높아지는 것은 아니라고 해석할 수 있다. 그렇다면, 업무수행이나 조직생활에서 이러한 가치들이 제대로 실현되지 않는다고 볼 수 있다. 정부활동 자체가 가치에 기반을 두지 않는다면 공무원의 가치와 조직의 목표를 한 방향으로 맞추는 것은 용이하지 않을 것이다(Paarlberg & Perry, 2007). 이와 관련한 추가적인 분석과 연구가 반드시 필요하다고 본다.

공직가치를 함양할 수 있는 방법은 두 가지이다. 하나는 공직가치가 투철한 인재를 공무원으로 채용하는 것이고, 둘째는 현직에서 공직가치가 투철해지도록 만드는 것이다. 먼저 공직가치가 정립된 인재를 채용하기 위해서는 이들 인재가 공개경쟁시험을 통하여 선발되는 구조를 만들어야 한다. 이를 위해서는 시험과정에서 공직가치를 평가할 수 있어야 하는데, 이게 실제적으로는 매우 어렵다. 현재 고위공무원 역량평가에서 활용하고 있는 심층면접이나 상황판단검사(situational judgment test) 또는 인성검사 등이 방안으로 제시되고 있으나(김상묵, 2013; Paarlberg, Perry, & Hondeghem, 2008), 대규모 공개채용시험에서 이를 활용하기는 매우 지난한 과제이다.<sup>15)</sup> 한국 사회에서 공무원은 매우 선호하는 직업이며, 특히 청년실업이 심각한 요즘 공무원시험의 경쟁률은

15) 면접시험에서 응시자들은 대부분 판에 박힌 답변을 하는 경우가 많으며, 면접기술을 교육하는 학원도 많다. 면접시험 성적이 낮다는 이유로 필기시험 성적이 아주 좋은 응시자를 불합격시키는 데에는 큰 용기가 따른다(개인적 경험 및 동료와의 대화에 근거).

상상을 초월하는 수준이다. 이러한 맥락에서 공무원시험의 공정성·객관성은 반드시 확보되어야 하며, 필기시험은 공무원시험의 공정성을 담보하는 핵심적 요소로 간주되고 있다. 따라서 필기시험보다 면접시험을 중시하거나, 면접시험에서 객관적으로 측정하기 어려운 가치나 신념을 이유로 당락을 결정하기는 매우 어렵다고 할 수 있다. 두 번째 방법은 공무원시험 필기과목에서 공직가치 등 공직자로서 갖추어야 할 소양과 능력을 검증하는 것이다.<sup>16)</sup> 예를 들면, “공직윤리” 같은 과목을 추가하는 것이다. 그런데, 이 방안 또한 공무원 응시자의 가치나 신념, 윤리성 정도를 측정하기 어렵다는 문제가 있다. 유교문화적·집합주의적인 문화의 영향으로 한국인들은 인상관리(impression management) 성향이 강하다. 즉, 시험 등 외부인이 자신을 평가하게 되는 상황에서 자신의 진솔한 생각이나 감정을 드러내기보다는 사회적으로 ‘모범적인’ 답안을 제시하는 경향이 강하다(Kim & Kim, 2016a, 2016b). 특히, 가치, 윤리, 태도와 관련된 경우에는 무엇이 모범답안인지를 잘 알기 때문에, 이러한 시험 역시 실제적 타당성을 상실할 가능성이 많다.<sup>17)</sup> 세 번째 방법은 서류심사를 통하여 성장과정에서 겪은 중요한 사건이나 경험을 기록한 자기소개서 혹은 경험 기록 등을 검토하여, 공무원 응시자의 공직가치의 형성 정도를 평가하는 방법이다. 하지만 대학 입시에서도 논란이 되고 있듯이, 허위사실 기재, 대리 작성, 표절 등의 부작용이 발생할 가능성이 있다.

다른 방안은 공무원시험에 응시하기 이전에 공직가치를 함양하도록 하는 방안이다. 즉, 공직가치가 투철한 사람들이 공무원시험을 준비하도록 유도하는 것이다. 대학이나 사이버대학에서 공직가치나 공공성을 강조하는 “정부와 공직생활에 대한 이해”와 같은 교양과목을 개설하여 국민 누구나 수강할 수 있도록 하고, 이 과목을 이수한 경우에만 공무원시험에 응시할 수 있는 자격을 부여하는 방안이다. 또는 정부에서 공직윤리, 헌법가치 등 몇 개 교과목을 지정하여 학점은행, 방송대, 교육방송, 사이버대학 등 어느 교육기관에서나 개설·이수가 가능하도록 한 후, 일정 점수 이상을 취득하면 공무원시험에 가산점을 부여하는 방안도 고려할 수 있다. 이러한 강화를 통하여 헌법의 기본정신, 정부의 역할, 행정부와 입법부의 관계, 중앙과 지방과의 관계, 정부와 국민과의 관계, 공공가치와 공익, 공직윤리, 공무원의 역할과 의무 등 올바른 공무원이 가져야 할 가치관과 태도를 배울 수 있도록 한다(김상목, 2013). 이러한 방안은 무작정 신분보장 때문에 공직에 지원 하는 게 아니라 본인 스스로 공직을 감당할 만큼의 소명의식을 갖추고 있는지 점검한 후에 비로소 국가와 국민을 위해 헌신하겠다는 가치관과 신념이 확립되면 비로소 공무원시험 준비를 본격적

16) 2017년부터 국가직 공무원 5급 공채시험에 헌법(1차 필기시험) 과목이 추가되었다.

17) 한국인은 필기시험(특히 객관식 시험)에 최적화되어 있다. 우리나라 고3 학생들은 연간 9만 문제를 푸는 “문제풀이 전사” 라고 한다(이경숙, 2017).

으로 하도록 유도하는 것이다. 하지만, 이 방법 또한 공무원시험에 응시하기 위한 사전비용이 많이 든다, 사회적 비용 지출이 과다하다, 가치와 윤리도 교육받을 대상이냐는 등 비난을 받을 소지가 많아서 사회적 공감대 형성이 선행되어야 할 사안이라고 본다.

아울러 행정학교육의 내실화도 대안이 될 수 있다. 미국 NASPAA의 행정학교육과정에 대한 인증(accreditation)이나 유럽행정학인증협회(European Association for Public Administration Accreditation, EAPAA)가 주도하는 행정학 교육인증처럼 우리나라 행정학교육도 공신력 있는 인증과정을 통하여 행정학 교육의 질 향상을 도모할 필요가 있다. 교육인증이 필요한 이유는 행정학 학위과정을 이수한 인재의 능력과 자질에 대한 관심 때문이다. 미국의 NASPAA나 유럽의 EAPAA 모두 행정학 교육 프로그램을 통해 배출되는 인재가 어떤 역량을 갖추어야 하는지에 주목하고 있다. 미국 NASPAA는 공직가치와 교육의 사명과 연계된 일련의 보편적 역량을 학생들이 습득하도록 요구하고 있는데, 이는 공공 거버넌스를 이끌고 관리하는 능력, 정책과정에 참여하고 기여하는 능력, 문제를 분석·종합·비판·해결하고 결정을 내리는 능력, 공공서비스 관점을 설명하고 적용하는 능력, 다양한 인력과 시민들과 생산적으로 의사소통하고 상호작용하는 능력을 포함한다. 인증과정을 통하여 행정학 전공자의 가치관과 윤리 의식을 담보해낼 필요성이 있으며, 이를 통해 행정학 전공자에 대한 검증된 정보를 고용시장에 제공할 수 있을 것이다(남궁근 외, 2014).

보다 실현가능한 방안은 현직에서 공직가치를 함양하도록 하는 방법이다. 정부도 국가공무원인 재개발원 교육과정을 통하여 공무원들에게 공직가치에 대한 교육을 제공하고 있다. 하지만 가치는 영속적인 성향을 지니고 있기 때문에 일시적이거나 단기간의 교육에 의해 변하지는 않는다. 지속적인 자극과 상호작용을 통하여 서서히 변화한다고 볼 수 있다. 공무원에 대한 인터뷰 및 설문조사 결과는 지속적인 조직사회화과정이 필요하다는 점을 지적하고 있다(김상묵, 2013; Lee & Kim, 2014). 조직사회화를 통하여 조직의 핵심 가치와 신념이 공무원들에게 확산되고 강화되며, 각 공무원들은 이를 자신의 공직가치로 받아들이고 내면화하게 된다. 여기서 관건은 조직과 개인 사이의 가치의 조화(value congruence)이다. 공무원은 법령과 규칙, 조직의 목표와 전략에 대한 소통과 보상, 교육훈련 등 공식적인 요소와의 경험, 상사·동료와의 상호작용을 통하여 공직가치를 형성·강화하는 기회를 갖는다. 이 때 조직이 추구하는 가치는 조직의 활동을 규정하는 중요한 원칙으로 작용한다(Elizur et al., 1991; Liedtka, 1989; Van Wart, 1998). 그런데 문제는 조직이 강조하는 가치와 개인이 추구하는 가치가 상충되거나, 조직이 대외적으로 표명한 가치와 실제로 추구하는 가치가 상이하다면 공무원은 좌절하거나 갈등에 빠지게 된다. 예를 들면, 공무원 개인의 이타적·협력적 경향과 조직의 경쟁·성과·보상의 강조는 공무원의 내면적 갈등을 초래할 수 있다(Kanungo & Conger, 1993). 이번 조사에서도 공무원들은 혁신적 가치, 민주적 가치, 전문직업적

가치를 중요하게 인식하지만, 조직은 이러한 가치들을 상대적으로 덜 강조한다고 인식하고 있었다. 정부조직의 역할이 더욱 중요하다. 정부부처 스스로 공직가치 실현의 모범이 되어야 한다. 조직이 실제 추구하는 가치가 정부가 재정립하려는 공직가치와 부합하여야 한다. 조직구성원들은 조직이 실제 어떤 가치를 추구하고 보상하는지를 늘 지켜보고 배운다는 사실을 알아야 한다. 따라서 조직의 가치와 개인의 가치가 조화를 이룰 수 있도록 공무원들을 자극하고 소통하며 상호작용하는, 그리고 부하직원들의 모범적인 역할모델로서 공직가치를 숭선수범하는 행정리더십(administrative leadership)이 중요하다(박천오, 2009; Van Wart & Dicke, 2008; Van Wart et al., 2014). 고위공무원들은 가치기반 리더(values-based leader)로서, 목표·활동에 가치를 결합시킴으로서 조직의 목표와 활동에 의미를 부여하여야 한다. 숭선수범, 역할모델(role-model), 멘토링(mentoring) 등 공직가치의 함양을 위한 고위공무원들의 역할이 무엇보다 중요하다(Lee & Choi, 2016). 고위공무원들이 적극적으로 리더십을 발휘하여, 조직구성원들이 조직의 가치를 배우고 내재화하도록 유도하여야 한다(Christensen, Paarlberg, & Perry, 2017). 따라서 앞으로 고위급 과정의 교육훈련 등을 통하여 고위공무원들의 리더십 제고에 보다 역점을 둘 필요가 있다(Kim, 2014). 국·과장급 고위공무원들이 소속기관에서 가치기반 리더십을 발휘하고 긍정적인 조직사회화가 활발하게 이루어지면 소속 공무원들은 공직가치를 자신의 개인적 가치로 수용할 개연성이 높아질 것으로 예상된다.

## VII. 결론

최근 정부는 공직가치 재정립을 위한 다양한 노력을 기울이고 있다. 이 연구는 공직가치에 대한 이해를 증진하고자 공직가치의 선행요인과 효과에 대한 통합적인 연구모형을 개발하고, 이를 통해 도출된 가설을 국가공무원 대상 설문조사 결과를 활용하여 검증하였다. 공직가치에 대한 선행 연구들이 주로 공직가치의 구성요소 또는 공직가치의 영향을 분석하는 데 초점을 두었으나, 이 연구는 공직가치의 선행요인과 영향을 포괄하는 모형을 제시함으로써 공직가치를 왜, 어떻게 함양해야 하는지를 논의하는 기틀을 제시하였다는 점에서 의미가 있다고 할 수 있다.

공직가치모형에서는 사회·조직·개인 차원의 선행요인과 공직가치의 관계, 공직가치와 공무원의 태도·행동의 관계를 설명하고, 이와 관련된 8개의 연구가설을 제시하였다. 국가공무원 648명에 대한 설문조사 결과를 활용하여 공직가치를 윤리적 가치, 민주적 가치, 혁신적 가치, 전문직업적 가치, 전통적 가치의 5가지 유형으로 구분하였다. 가설검증 결과, 공무원의 개인적 특성에 따라

중요하게 인식하는 공직가치의 유형이 다르며, 갈등적 상황에서 공무원들은 서로 상이한 공직가치에 근거하여 결정을 내리며, 공직가치의 각 유형들은 공무원의 조직몰입, 직무만족, 윤리적 행동과 상대적으로 상이한 관계를 가질 수 있다는 점을 발견하였다. 이론적 논의와 가설검증 결과를 바탕으로 공직가치 함양을 위한 방안들을 채용과 사회화 측면에서 검토하고 적실성을 논의하였다.

이 연구는 공직가치의 현황과 특징을 이해하고 공직가치 증진을 위한 방안을 모색하는데 도움이 될 것으로 기대한다. 하지만 다음과 같은 한계도 있음을 지적하고자 한다. 첫째, 이 연구에서 논의한 공직가치모형이 선행연구에서 제시된 모든 변수들을 포괄하지 못한 한계가 있다. 향후 광범위한 조사와 연구를 통하여 보다 통합적인 모형이 개발되기를 바란다. 둘째, 개발되고 검증된 가설들이 이론적 논의를 모두 담아내지 못하였다. 자료의 제약으로 인해, 사회 및 조직 차원의 공직가치에 대한 영향, 그리고 공직가치와 업무성과의 관계 등에 대한 가설 검증이 이루어지지 못하였다. 셋째, 이 연구에서 사용한 자료는 자기기입식, 온라인 설문조사를 통해 수집되었다. 따라서 한 번의 조사를 통해 응답자가 모든 질문에 응답하는 방식으로 조사되었기 때문에 독립변수와 종속변수 간의 상관관계가 부풀려질 수 있는 동일방법편의(common method bias)의 문제점을 안고 있다(Podsakoff et al., 2003). 온라인 조사가 오프라인 조사에 비하여 사회적 소망성 편향(social desirability bias)이 낮은 편이고(Kreuter, Presser, & Tourangeau, 2008), 간접적인 질문방식을 사용하여 설문을 구성하였으나, 그래도 여전히 설문에 대하여 진솔하게 응답하지 않고 사회적으로 용인될 만한 응답을 하는 경향이 배재되었다고 보기는 어렵다(Kim & Kim, 2016a, 2016b). 또한 모집단인 국가공무원을 제대로 대표하는 표본이라고 가정하기 어렵기 때문에, 분석 결과를 해석하는데 있어 주의를 요한다. 앞으로 보다 정교한 조사설계와 표본추출을 통하여 공직가치모형에 대한 보다 활발한 경험적 연구가 이루어지기를 기대한다.

## 참고문헌

- 권일웅·박찬영. (2016). 국무총리 임명 유형 연구: 정치적 환경과 대통령 선호의 균형역학. 「한국행정학보」, 50(3): 101-130.
- 김동원. (2013). 대통령과 국무총리의 권한배분 모델에 관한 연구. 「한국행정연구」, 22(3): 315-345.
- 김상묵. (2005). 공직 선택동기와 공무원의 행태. 「한국행정연구」, 14(2): 297-325.
- 김상묵. (2013). 「한국인의 공공봉사동기: 세계적 보편성과 한국적 특수성」. 서울: 집문당.
- 김서용·조성수·박병주. (2010). 공직동기(PSM)의 선행요인: 사회화 요인의 비교분석. 「한국행정학보」, 44(1): 147-177.
- 김영천. (2007). 공직가치·공직윤리와 법. 「한국 공직가치의 재조명과 새로운 공직가치의 모색」, 59-72.
- 남궁근·김상묵·김소영·노종호·손명구. (2014). 「유럽연합의 대학개혁」. 파주: 법문사.
- 노승용. (2007). 한국 공직가치의 현황분석과 재정립. 서울행정학회 학술대회 (2007. 10.) 발표논문집 「한국 공직가치의 재조명과 새로운 공직가치의 모색」, 73-97.
- 노형진. (2005). 「SPSS에 의한 조사방법 및 통계분석」. 서울: 형설출판사.
- 류은영. (2014). PLS 구조방정식모형을 활용한 리더십과 혁신행동간의 관계에서 집단주의 조절효과. 「한국인사행정학회보」, 13(1): 233-264.
- 박천오. (2009). 한국 중상위직 행정관리자의 주요 리더십 역량에 관한 실증 연구. 「행정논총」, 47(2): 121-148.
- 서울행정학회. (2007). 「새로운 공직가치 도출 및 교수체제 개발」.
- 신용인. (2016). 민주공화주의에 대한 헌법적 고찰. 「법학논총」, 28(3): 339-371.
- 윤태범. (2015). 공직가치 재정립을 통한 정부신뢰의 제고 방안. 「KIPA조사포럼」, 15(4): 20-25.
- 이경숙. (2017). 「시험국민의 탄생」. 서울: 푸른역사.
- 이근주. (2015). 바람직한 공무원상: 어떻게 찾고 어떻게 실천할 것인가? 공직가치 재정립을 위한 전문가포럼 (2015. 2. 24., 대한상공회의소) 발표자료집, 69-88.
- 이윤경. (2014). 공무원 무사안일의 영향요인 추세 분석: 공무원 임용 시 공공봉사동기의 역할을 중심으로. 「정부학연구」, 20(2): 291-330.
- 한국인사행정학회. (2014). 「공무원 공직가치 교육프로그램 개발」.
- 인사혁신처. (2016). 공무원 현장 해설서, 「대한민국의 미래를 여는 다짐」.
- 하미승. (2015). 공직사회 발전방향: 시대흐름과 국민눈높이에 맞는 발전방향 모색. 공직가치 재정

- 립을 위한 전문가포럼 (2015. 2. 24., 대한상공회의소) 발표자료집, 35-68.
- 한국행정연구원. (2015). 「바람직한 공직가치 재정립 및 내재화 방안 연구」.
- 행정안전부. (2010). 「공직가치 교육 자료집」. 서울: 행정안전부.
- 홍세희. (2008). 「이항 및 다항 로지스틱 회귀분석」. 서울: 교육과학사.
- Australia. (1999). Public Service Bill 1999. <https://www.legislation.gov.au/Series/C2004A00538>.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3): 359-373.
- Box, R. C. (2015). *Public Service Values*. London: Routledge.
- Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer, R. L., II. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60(3): 254-264.
- Canada, Committee on Governing Values. (1987). *Governing Values*. Ottawa: Supply and Services.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, Version of Record online: 30 May, 2017. DOI:10.1111/puar.12796.
- Daft, R. L. (2014). *The Leadership Experience*, 6<sup>th</sup> ed. Singapore: Cengage Learning.
- Davison, A. C., & Hinkley, D. V. (1997). *Bootstrap Methods and Their Application* (Vol. 1). Cambridge: Cambridge university press.
- Denhart, R. B. (1993). *The Pursuit of Significance*. Belmont: Wadsworth.
- Dobni, D., Ritche, J. R. B., & Zerbe, W. (2000). Organizational values: The inside view of service productivity. *Journal of Business Research*, 47(2): 91-107.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4): 735-744.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I. M. (1991). The structure of work values: A cross-cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12(1): 21-38.
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of Consumer Research*, 20(2): 303-315.

- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4): 440-452.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2): 139-151.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Harari, M. B., Herst, D. E., Parola, H. R., & Carmona, B. P. (2017). Organizational correlates of public service motivation: A Meta-analysis of two decades of empirical research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1): 68-84.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2): 565-580.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3): 389-399.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. 2007. Public values: An inventory. *Administration & Society*, 39(3): 354-381.
- Kanungo, R. N., & Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *Academy of Management Executive*, 7(3): 37-48.
- Kernaghan, K. (2000). The post-bureaucratic organization and public service values. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1): 91-104.
- Kernaghan, K. (2003). Integrating values into public service: The value Statement as centerpiece. *Public Administration Review*, 63(3): 711-719.



- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245-261.
- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6): 830-840.
- Kim, S. (2014). South Korea. In Van Wart, M., Hondeghem, A., Schwella, E., & Nice, V. E. (Eds.). *Leadership and Culture: Comparative models of top civil servant training*, 321-336. New York: Palgrave Macmillan.
- Kim, S. (2017a). National culture and public service motivation: investigating the relationship using Hofstede's five cultural dimensions. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1\_suppl): 23-40.
- Kim, S. (2017b). Developing an item pool and testing measurement invariance for measuring public service motivation in Korea. *International Review of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1327113>.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5): 701-709.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & Paliduskaite, J. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1): 79-102.
- Kim, S. H., & Kim, S. (2016a). Social desirability bias in measuring public service motivation. *International Public Management Journal*, 19(3): 293-319.
- Kim, S. H., & Kim, S. (2016b). National culture and social desirability bias in measuring public service motivation. *Administration & Society*, 48(4): 444-476.
- Kinicki, A. J., & Fugate, M. (2016). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1): 1-49.
- Kreuter, F., Presser, S., & Tourangeau, R. (2008). Social desirability bias in CATI, IVR, and

- Web surveys the effects of mode and question sensitivity. *Public Opinion Quarterly*, 72(5): 847-865.
- Lee, C., & Kim, S. (2014). Making the quality of government better: the possibility of public service motivation (PSM) change. *International Review of Public Administration*, 19(2): 107-125.
- Lee, G., & Choi, D. L. (2016). Does Public Service Motivation Influence the College Students' Intention to Work in the Public Sector? Evidence From Korea. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2): 145-163.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Marini, M. M., Fan, P. L., Finley, E., & Beutel, A. M. (1996). Gender and job values. *Sociology of Education*, 69(1): 49-65.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3): 351-389.
- Molina, A. (2015). The virtues of administration: Values and the practice of public service. *Administrative Theory & Praxis*, 37: 49-69.
- Molina, A. D., & McKeown, C. L. (2012). The heart of the profession: Understanding public service values. *Journal of Public Affairs Education*, 18(2): 375-396.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1978). *The Measurement of Organizational Commitment: A Progress Report*. Eugene: Graduate School of Management, University of Oregon.
- Network of Schools of Public Policy, Affairs, and Administration(NASPAA), Commission on Peer Review and Accreditation. (2014). Accreditation Standards: For Master's degree programs.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 15(6): 491-502.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2000). *Trust in Government Ethics: Measures in OECD Countries*. Paris: OECD.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service

- motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*, 70(5): 710-718.
- Paarlberg, L. & Perry, J. L. (2007). Values management: Aligning employee values and organizational goals. *American Review of Public Administration*, 37(4): 387-408.
- Paarlberg, L. E., Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). From theory to practice: Strategies for applying public service motivation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, 268-293. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2): 181-197.
- Perry, J. L. (2010). A strategic agenda for public human resource management research. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1): 20-43.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Petersen, V. C. (2002). *Beyond Rules in Society and Business*. Northampton: Edward Elgar.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0.M3*. Hamburg: SmartPLS. Retrieved from <http://www.smartpls.com>.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values*. New York: Free Press.
- Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1996). Work values: A theoretical overview and a model of their effects. *Journal of Organizational Behavior*, 17: 503-514.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.

- 25, 1-65. New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50: 19-45.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3): 550-562.
- Shapira, Z., & Griffith, T. L. (1990). Comparing the work values of engineers with managers, production, and clerical workers: A multivariate analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 281-292.
- Stewart, S. M., Bond, M. H., Deeds, O., & Chung, S. F. (1999). Intergenerational patterns of values and autonomy expectations in cultures of relatedness and separateness. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(5): 575-593.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling. In *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting* (pp. 739-742). Padova, Italy: CLEUP.
- Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1): 159-205.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Management*, 23(3): 220-236.
- United Kingdom. (1996). *The Civil Service Code*. London: Cabinet Office (Office of Public Service).
- Van Wart, M. (1998). *Changing Public Sector Values*. New York: Garland Publishing.
- Van Wart, M., & Dicke, L. A. (Eds.). 2008. *Administrative Leadership in the Public Sector*. Armonk: M. E. Sharpe.
- Van Wart, M., Hondeghem, A., Schwella, E., & Nice, V. E. (Eds.). (2014). *Leadership and Culture: Comparative models of top civil servant training*. New York: Palgrave Macmillan.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4): 545-556.
- Vigoda-Gadot, E. R. A. N., & Meiri, S. (2008). New public management values and person-

- organization fit: a socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public Administration*, 86(1): 111-131.
- Witesman, E. & Walters, L. (2014). Public service values: A new approach to the study of motivation in the public sphere. *Public Administration*, 92(2): 375-405.
- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77(6): 910-917.
- Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1): 18-40.

기고일: 2017. 6. 14.

심사일: 2017. 6. 15.

확정일: 2017. 6. 22.

## 〈부록 1〉 탐색적 요인분석 결과

|           | 회전된 성분행렬 |        |        |          |        |
|-----------|----------|--------|--------|----------|--------|
|           | 성분       |        |        |          |        |
|           | 윤리적 가치   | 혁신적 가치 | 민주적 가치 | 전문직업적 가치 | 전통적 가치 |
| 공정성       | .779     | .270   | .241   | .167     | .099   |
| 정보보안      | .757     | .244   | .232   | .168     | .109   |
| 책임성       | .738     | .304   | .219   | .231     | .125   |
| 국가안보      | .730     | .225   | .223   | .183     | .235   |
| 정치적 중립    | .726     | .166   | .220   | .102     | .221   |
| 정부 안정성    | .701     | .271   | .230   | .218     | .223   |
| 합법성       | .700     | .141   | .258   | .358     | .050   |
| 공직윤리      | .670     | .178   | .292   | .390     | .056   |
| 정부 중립성    | .653     | .204   | .294   | .204     | .088   |
| 공익        | .615     | .415   | .283   | .229     | .177   |
| 업무 전문성    | .581     | .472   | .091   | .282     | .038   |
| 결단력       | .495     | .352   | .215   | .250     | .332   |
| 투명성       | .493     | .474   | .372   | .053     | .152   |
| 협력        | .450     | .302   | .314   | .406     | .195   |
| 창의성       | .287     | .726   | .281   | .130     | .084   |
| 도전정신      | .234     | .708   | .191   | .329     | .204   |
| 독립성       | .345     | .667   | .309   | .137     | .093   |
| 개방성       | .115     | .651   | .347   | .067     | .260   |
| 열정        | .369     | .646   | .082   | .335     | .216   |
| 이타심       | .274     | .572   | .363   | .179     | .189   |
| 반응성       | .289     | .559   | .339   | .278     | .223   |
| 지속가능성     | .489     | .558   | .187   | .323     | .184   |
| 민주주의      | .297     | .246   | .739   | .198     | .136   |
| 시민참여      | .153     | .269   | .690   | .311     | .205   |
| 공평성       | .346     | .240   | .675   | -.033    | .137   |
| 여론수렴      | .300     | .336   | .644   | .251     | .127   |
| 약자보호      | .481     | .251   | .635   | .155     | .087   |
| 사회정의      | .531     | .234   | .577   | .175     | .129   |
| 공동체의식     | .369     | .298   | .504   | .339     | .260   |
| 효율성       | .326     | .259   | .178   | .690     | .105   |
| 효과성       | .305     | .250   | .177   | .671     | .235   |
| 신뢰성       | .491     | .272   | .245   | .578     | .038   |
| 고객지향성     | .239     | .292   | .499   | .499     | .141   |
| 대응성       | .389     | .231   | .473   | .473     | .213   |
| 정치적 충성심   | .033     | .174   | .046   | .050     | .836   |
| 이해관계집단지향성 | -.003    | .040   | .322   | .005     | .715   |
| 조직에의 충성   | .329     | .158   | .040   | .193     | .664   |
| 정권의 품위    | .253     | .327   | .135   | .162     | .623   |
| 충성심       | .377     | .135   | .156   | .430     | .519   |

추출방법: 주성분 분석

회전방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스

## 〈부록 2〉 분석에 사용된 설문문항

| 구분        | 명칭     | 설문문항                                                                                           | 평균    | 표준<br>편차 | 요인<br>적재치 |
|-----------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|-----------|
| 윤리적<br>가치 | 공익     | A는 공익이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 사회의 안녕에 기여해야 한다고 믿는다                                               | 5.569 | 1.158    | .834      |
|           | 공정성    | A는 공정한 것이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 어떤 행동을 하든지 치우침이 없어야 한다고 믿는다                                     | 5.727 | 1.234    | .873      |
|           | 공직윤리   | A는 공직윤리가 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 자신의 도덕적 규범을 준수해야 한다고 믿는다                                         | 5.833 | 1.135    | .831      |
|           | 국가안보   | A는 국가안보가 중요하다고 생각한다. A는 대한민국이 나라 안팎의 위협으로부터 안전해야 한다고 믿는다                                       | 5.602 | 1.222    | .839      |
|           | 업무 전문성 | A는 업무의 전문성이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 담당 업무의 전문가가 되어야 한다고 믿는다                                       | 5.722 | 1.240    | .762      |
|           | 정보보안   | A는 정보보안이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 정부의 민감한 정보를 유출하지 말아야 한다고 믿는다                                     | 5.824 | 1.171    | .848      |
|           | 정부 안정성 | A는 정부의 안정성이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 사회적 질서를 보호해야 한다고 믿는다                                          | 5.565 | 1.226    | .845      |
|           | 정부 중립성 | A는 정부의 중립성이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들의 개인적 선호나 행동들이 마치 자신의 조직을 대변하는 듯한 인상을 주어서는 안된다고 믿는다             | 5.468 | 1.297    | .772      |
|           | 정치적 중립 | A는 정치적 중립이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 선거나 정치적 논쟁에서 어느 쪽의 편도 들지 말아야 한다고 믿는다                           | 5.466 | 1.366    | .788      |
|           | 책임성    | A는 책임감이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 맡은 임무는 꼭 완수해야 한다고 믿는다                                             | 5.769 | 1.189    | .868      |
| 민주적<br>가치 | 합법성    | A는 합법성이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 자신의 행동이 법과 규칙을 준수하는지 확실히 해야 한다고 믿는다                               | 5.792 | 1.193    | .822      |
|           | 공동체 의식 | A는 공동체가 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 지역사회 주민들 간의 소통을 증진해야 한다고 믿는다                                      | 5.356 | 1.186    | .803      |
|           | 공평성    | A는 평등한 대우가 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 모든 사람들을 그들의 처지와 상관없이 똑같이 대우해야 한다고 믿는다                          | 5.299 | 1.383    | .772      |
|           | 민주주의   | A는 민주주의가 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 투표를 통해 국민의 의견과 선호를 반영할 수 있는 시스템을 구축해야 한다고 믿는다                    | 5.344 | 1.263    | .865      |
|           | 사회정의   | A는 사회정의를 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 모르는 사람들이라 하더라도 모든 사람들을 위해서 정의를 추구해야 한다고 믿는다                      | 5.493 | 1.279    | .836      |
|           | 시민참여   | A는 시민의 참여가 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 정부 정책에 의해 영향을 받는 사람들이 정책 수립과 집행과정에 확실히 영향을 미칠 수 있도록 해야 한다고 믿는다 | 5.051 | 1.297    | .809      |
|           | 약자보호   | A는 약자를 보호하는 것이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 사회에서 자신의 목소리를 내지 못하는 사람들의 권리를 고려하고 보호하려고 노력해야 한다고 믿는다      | 5.502 | 1.269    | .854      |
|           | 여론수렴   | A는 여론에 귀 기울이는 것이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 일반 국민의 의견을 수렴하고 경청해야 한다고 믿는다                             | 5.380 | 1.187    | .840      |

| 구분              | 명칭                                         | 설문문항                                                                      | 평균    | 표준<br>편차 | 요인<br>적재치 |
|-----------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------|----------|-----------|
| 전문직<br>업적<br>가치 | 신뢰성                                        | A는 신뢰가 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 업무를 수행함에 있어 믿을 수 있는 사람이어야 한다고 믿는다             | 5.687 | 1.110    | .867      |
|                 | 효과성                                        | A는 효과성이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 업무의 품질을 아주 높여야 한다고 믿는다                       | 5.266 | 1.180    | .884      |
|                 | 효율성                                        | A는 효율성이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 업무에 있어서 시간과 예산의 낭비를 최소화하여 업무성적을 높여야 한다고 믿는다  | 5.453 | 1.203    | .881      |
| 혁신적<br>가치       | 개방성                                        | A는 개방성이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 그들이 무엇을, 왜 하는지에 대한 정보를 다른 사람들에게 공개해야 한다고 믿는다 | 5.009 | 1.311    | .750      |
|                 | 도전정신                                       | A는 도전이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 난관을 슬기롭게 극복 할 줄 알아야 한다고 믿는다                   | 5.151 | 1.275    | .860      |
|                 | 독립성                                        | A는 독립성이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들은 자신의 업무에 대하여 결정을 내릴 수 있는 재량권이 있어야 한다고 믿는다     | 5.302 | 1.290    | .814      |
|                 | 반응성                                        | A는 반응성이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 일반 국민들의 요구에 신속하고도 주의 깊게 대응해야 한다고 믿는다         | 5.255 | 1.176    | .806      |
|                 | 열정                                         | A는 열정이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 자신의 일을 신명나게 해야 한다고 믿는다                        | 5.417 | 1.221    | .827      |
|                 | 이타심                                        | A는 이타심이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 자신의 요구보다 국민의 요구를 우선시하며 국민을 섬겨야 한다고 믿는다       | 5.167 | 1.287    | .773      |
|                 | 창의성                                        | A는 창의성이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 독립적인 생각과 독창적인 아이디어를 제시할 수 있어야 한다고 믿는다        | 5.316 | 1.280    | .824      |
| 전통적<br>가치       | 정권의 품위                                     | A는 정권의 품위가 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 정부의 입법·사법기관들을 존중해야 한다고 믿는다                | 4.961 | 1.377    | .796      |
|                 | 조직에의 충성                                    | A는 조직에 대한 충성이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 무엇보다 자신이 소속된 조직을 위하여 충성해야 한다고 믿는다      | 4.909 | 1.396    | .832      |
|                 | 정치적 충성심                                    | A는 정치적 충성심이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 정치체제를 지지하고, 집권세력의 정책을 충실히 집행해야 한다고 믿는다   | 4.497 | 1.701    | .720      |
|                 | 충성심                                        | A는 충성심이 중요하다고 생각한다. A는 공무원들이 국가와 사회를 위해 헌신해야 한다고 믿는다                      | 5.157 | 1.282    | .826      |
| 조직<br>몰입        | 나는 내 조직의 성공을 위해서 요구되는 것보다 더 많은 일을 할 의사가 있다 |                                                                           | 5.005 | 1.419    | .857      |
|                 | 나는 내 친구들에게 이 조직이 일하기에 얼마나 좋은 곳인지 이야기한다     |                                                                           | 4.596 | 1.496    | .871      |
|                 | 나는 나의 직장에 대하여 강한 소속감을 느끼고 있다               |                                                                           | 4.995 | 1.438    | .866      |
| 직무<br>만족        | 나는 전반적으로 내 일에 만족한다                         |                                                                           | 5.085 | 1.339    | .937      |
|                 | 나의 일은 성취감을 준다                              |                                                                           | 4.975 | 1.405    | .926      |
|                 | 나는 전반적으로 내 직업에 만족한다                        |                                                                           | 5.228 | 1.281    | .930      |
| 윤리<br>적<br>행동   | 나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다       |                                                                           | 5.442 | 1.152    | .820      |
|                 | 나는 업무를 수행할 때 항상 헌법적 가치에 바탕을 두고 의사결정을 한다    |                                                                           | 5.344 | 1.201    | .822      |
|                 | 나는 정치적 편견이나 선호를 바탕으로 공무를 수행하지 않는다          |                                                                           | 5.639 | 1.189    | .775      |
|                 | 나는 어떠한 경우여라도 공무원 윤리 가치와 규범을 따른다            |                                                                           | 5.529 | 1.160    | .865      |
|                 | 나는 언제나 법에서 마련된 규정과 절차 안에서 업무를 수행한다         |                                                                           | 5.669 | 1.145    | .875      |
|                 | 나는 업무수행 원칙에 따라 업무를 수행한다                    |                                                                           | 5.537 | 1.078    | .842      |



# The Korean Journal of Public Administration

Volume 26 Number 2

2017

## CONTENTS

- Public Service Values of the Civil Servants in the Korean Central Government: Developing and Testing the Model of Public Service Values  
..... Kim, Sangmook

The Korean government makes efforts to reestablish public service values (PSV) in the public sector. This study developed the model of PSV including both antecedents and effects of PSV, and tested 9 hypotheses using the survey data from the civil servants of the Korean central government.

First, this study explained the relationships among the antecedents of PSV at the social, organizational, and individual levels, PSV, and the attitudes and behaviors of civil servants. Second, it proposed 9 hypotheses based on the model of PSV. Third, it classified PSV into 5 types such as ethical, democratic, innovational, professional, and traditional values using the survey data from 648 civil servants. The hypothesis-testing results showed that (1) based on the individual characteristics such as gender, age, education level, organizational rank, and work experience, civil servants recognize PSV differently; (2) depending upon the different types of PSV, the respondents make different decisions in the dilemma situations; and (3) each type of PSV has different relationships with organizational commitment, job satisfaction, and ethical behaviors. Based on theoretical discussions and test results, various alternatives were discussed for enhancing desirable PSV in the Korean public sector.

**Key words:** Values, Public Service Values, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Ethical Behaviors, Civil Servants in the Korean Central Government

